



Guía para el
**relevamiento y
sistematización**
de buenas prácticas
en el marco de la
gestión del conocimiento



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador



Implementado por
giz
Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit



Consortio de Gobiernos
Autónomos Provinciales
del Ecuador



Consejo de Participación
Ciudadana y Centro Social
Quador Mamakotapak Para Tantaranayama
Kawinwacharapash Haku Tamaracy
Luri Kuntal,
Aeri Kawan Takotomani Inia

Este documento fue elaborado y financiado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH por encargo del Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) del Gobierno Federal de Alemania.

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de la GIZ y por eso intentamos utilizar un lenguaje no sexista.

Barbara Hess	Directora Residente – GIZ
Dorothea Kallenbegger	Responsable del Programa Fortalecimiento del Buen Gobierno-GIZ
Instituciones participantes	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Facultad de Ciencias Administrativas y Contables PUCE-FCAC Asociación de Municipalidades Ecuatorianas-AME Consortio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador-CONGOPE Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.-BDE Consejo de Participación Ciudadana y Control Social-CPCCS
Comité Editorial	Etzon Romo-GIZ María Augusta Barreiro -GIZ Paola Betancourt -GIZ Fabiola Jarrín-PUCE José Luis Cagigal -PUCE Genoveva Zamora -PUCE Angélica Palacios-CPCCS Rubén Boada -CPCCS René Larenas-CONGOPE Lourdez Quiroz -CONGOPE María Eleana Chávez-BDE
Autores	José M. Torres Luis F. Trávez Edwin J. Suquillo
Revisión técnica	José Luis Cagigal Genoveva Zamora AME: Graciela Medina / Fanny Zurita
Corrección de estilo	La Caracola Editores
Diseño y Diagramación	Juan Villacís · Estudio Nueve
Fotografías	CONGOPE
Dirección	GIZ: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH Calle Whymper N28-39 y Av. Francisco de Orellana
ISBN	978-9942-28-879-0

Documento en versión digital.

Los contenidos del informe se pueden citar y reproducir, siempre que sea sin fines comerciales, y con la condición de reconocer los créditos correspondientes refiriendo la fuente bibliográfica.

Documento de distribución gratuita, no comercializable.

Guía para el relevamiento y sistematización de buenas prácticas en el marco de la gestión del conocimiento

CONTENIDO

1.	CONTEXTO	7
1.1.	Introducción	8
1.2.	Marco conceptual	9
1.2.1.	Desarrollo local	9
1.2.2.	Gestión pública	10
1.2.3.	Rol de la gestión pública en el Ecuador	10
1.2.4.	Enfoque de género, interculturalidad y participación	12
1.2.5.	Gestión del conocimiento	13
2.	PROCESO DE IDENTIFICACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE Buenas prácticas	15
2.1.	Descripción del método	16
2.2.	Objetivos	16
2.3.	Buenas prácticas	16
2.3.1.	Criterios que definen una buena práctica	17
2.4.	Fase de sistematización de buenas prácticas	17
2.4.1.	La vinculación de la sistematización con la rendición de cuentas	19
2.5.	Metodología de la sistematización de buenas prácticas	19
	Paso 1. Identificación de buenas prácticas	20
	Paso 2. Verificación del cumplimiento de criterios	22
	Paso 3. Planificación de la sistematización	24
	Paso 4. Relevamiento de información y recuperación de saberes	26
	Paso 5. Clasificación, análisis e interpretación de la información	28
	Paso 6. Informe de sistematización	32
	Paso 7. Validación, socialización, difusión y transferencia de conocimientos	34
	Glosario de términos	37
	Bibliografía	40
Anexo 1:	Formato de identificación de buenas prácticas	42
Anexo 2:	Lista de verificación de características de buenas prácticas	43
Anexo 3:	Definición de elementos de planificación de la sistematización	44
Anexo 4:	Formulario de levantamiento de información y reconstrucción de buenas pr	46
Anexo 5:	Formulario de levantamiento de información y reconstrucción de buenas pr	48
Anexo 6:	Matriz de análisis e interpretación de la información	51
Anexo 7:	Formato de estructura de informe sistematización de buenas prácticas	52
Anexo 8:	Formato informe de sistematización de buenas prácticas	53
Anexo 9:	Formulario de identificación de responsables, materiales y espacios de socia	57
Anexo 10:	Sistematización de la información generada en la implementación de una actividad, proyecto o programa desde su fase inicial.	58

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1:	Evolución histórica del concepto de desarrollo	10
Ilustración 2:	Características de los modelos de gestión pública	11
Ilustración 3:	Competencias de los GAD	11
Ilustración 4:	Enfoque de género e interculturalidad	13
Ilustración 5:	Conocimiento tácito y explícito	13
Ilustración 6:	Resumen de pasos del proceso de sistematización	19
Ilustración 7:	Clasificación de áreas temáticas	20
Ilustración 8:	Fuentes primarias y secundarias	26
Ilustración 9:	Pasos del proceso de sistematización generada en la implementación de una actividad	58

Lista de Tablas

Tabla 1:	Ejemplo de identificación de buenas prácticas	21
Tabla 2:	Ejemplo de verificación de criterios y características distintivas	23
Tabla 3:	Niveles de calificación de experiencias	22
Tabla 4:	Preguntas para identificar y definir los elementos de planificación	24
Tabla 5:	Hoja de ruta de sistematización de buenas prácticas	25
Tabla 6:	Técnicas de levantamiento de información	27
Tabla 7:	Matriz de búsqueda de información	27
Tabla 8:	Matriz de análisis e interpretación de la información	30
Tabla 9:	Estructura de informe sistematización de buenas prácticas propuesta	33
Tabla 10:	Definiciones de socialización, difusión y transferencia de conocimient	34
Tabla 11:	Matriz de identificación de estrategias de socialización	35
Tabla 12:	Identificación de responsables de socialización y definición de materi	36

Siglas

AME	Asociación de Municipalidades Ecuatorianas
BDE	Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.
BM	Banco Mundial
BP	buenas prácticas
BPL	buenas prácticas locales
CNC	Consejo Nacional de Competencias
COOTAD	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
CONAGOPARE	Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales del Ecuador
CONGOPE	Consortio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador
CPCCS	Consejo de Participación Ciudadana y Control Social
FAO	Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FENOCIN	Confederación Nacional de Organizaciones Campesinas, Indígenas y Negras
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado
GC	gestión del conocimiento
GP	gestión pública
GPR	gestión por resultados
GPT	gestión pública territorial
NGP	nueva gestión pública
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económico
PDOT	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
PNBV	Plan Nacional para el Buen Vivir
SBPL	sistematización de buenas prácticas locales
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación
SNAP	Secretaría Nacional de la Administración Pública
TIC	tecnologías de la información y la comunicación



1. Contexto

1.1 Introducción

En el contexto latinoamericano, las experiencias en temas de descentralización, participación ciudadana, prestación de servicios públicos y desarrollo de buenas prácticas locales, han servido de estímulo para que, en la actualidad, los gobiernos autónomos descentralizados (gobiernos subnacionales) se interesen por los temas relacionados con relevamiento y sistematización de experiencias y gestión de conocimiento con sus variables de innovación, participación, replicabilidad, mejoramiento de la gestión y desarrollo de capacidades¹.

Estas experiencias se han venido desarrollando desde las décadas de los 80 y 90, en países como Chile, Argentina, Uruguay, Brasil y México.

En el Ecuador desde hace algunos años existen aproximaciones teóricas, que plantean realizar cambios en la gestión de la organización territorial y desarrollo local a fin de mejorar la gestión de los servicios públicos. Algunos de estos cambios han sido impulsados y promovidos por la Constitución de la República del 2008, el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) 2012.

En este contexto, un gran reto de los GAD es la implementación de modelos de gestión participativa eficientes y eficaces en la prestación de servicios públicos de calidad dentro de un proceso de mejoramiento continuo. Esta situación demanda un cambio de orientación y enfoque de los gobiernos subnacionales, los cuales deben convertirse en organizaciones de aprendizaje. En este sentido, la gestión del conocimiento se constituye en un factor clave de éxito para el cumplimiento de estos retos.

La gestión del conocimiento promueve el aprendizaje, el mejoramiento continuo y la innovación permanente a partir de sus propias experiencias y las de la ciudadanía.

Las personas y organizaciones aprenden mejor y más rápido si observan y adaptan las experiencias exitosas de otros para resolver problemas similares en su entorno. Las buenas prácticas constituyen métodos o técnicas consideradas claves de aprendizaje y se convierten en estándares o protocolos en la solución de situaciones problemáticas o en la ejecución de un cambio deseado. De ello se deduce que la recolección, el análisis y la adaptación de buenas prácticas en la prestación de servicios por parte de una organización constituyen una parte importante en la gestión del conocimiento, pues reduce tiempos y ahorra costos en la mejora de esos servicios. La selección, adaptación y sistematización de experiencias exitosas, pueden ser analizadas en dos ejes de intervención en la actividad de los GAD. Por un lado, en el desarrollo

institucional, como es la generación de procesos de mejoramiento de la calidad y la eficiencia de los servicios; y, por otro, en el apoyo a la implementación de acciones y proyectos de la comunidad que impulsen nuevas iniciativas para conocer y divulgar el conocimiento y la cultura local como un proceso de fortalecimiento de las capacidades de las personas y organizaciones en la solución de problemas y la generación de aportes mediante la participación comunitaria con el fin de consolidando un proceso de gobernanza.

En este sentido, las experiencias exitosas llevadas a cabo por otros gobiernos locales o por comunidades organizadas son

La sistematización de las buenas prácticas en el marco de la gestión del conocimiento es una de las herramientas que facilita la provisión de servicios de calidad, y promueve el aprendizaje y mejoramiento continuo en la gestión de los GAD.

importantes insumos para valorar las posibles alternativas de desarrollo que se proponen por parte de los gobiernos locales. La participación ciudadana constituye también un aporte clave en el control social de presupuestos de inversiones y gastos, en la veeduría ciudadana en la rendición de cuentas de los gobiernos locales,

en la calificación de los servicios públicos, como también, en las asambleas ciudadanas o consejos consultivos, los grupos de discusión, los cabildos ampliados, grupos promotores y de apoyo al cambio. Promover la participación e involucrar a los ciudadanos constituye el reto para los GAD, por lo cual éstos deben generar acciones orientadas a consolidar una “Cultura de Participación y Transparencia”.

El actual contexto, donde el ciudadano es cada vez más exigente, los GAD en el rol de prestadores de servicios públicos deben enfocarse en la provisión de servicios de calidad, y, para su aseguramiento y calificación, se deben generar procesos mixtos comunidad-gobiernos locales, que busquen la implementación de modelos de gestión eficientes y eficaces dentro de un marco de mejora continua de acuerdo a la normativa existente para temas de descentralización.

En la provisión de servicios de calidad, la sistematización de las buenas prácticas en el marco de la gestión del conocimiento, es una de las herramientas que facilita este proceso, promueve el aprendizaje y mejoramiento continuo en la gestión de los GAD.



En el Ecuador, existen algunas aproximaciones al tema de relevamiento y sistematización de buenas prácticas, una de ellas es la emprendida en el año 2003 por la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador (CONGOPE), Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales del Ecuador (CONAGOPARE), la Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GIZ), el Programa de Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD), ONU HABITAT-AECID, entre otros, quienes contribuyeron con el desarrollo del Concurso de Buenas Prácticas Locales (BPL), evento que, en la actualidad, sirve de estímulo para que los GAD releven y sistematicen buenas prácticas.

Existen otras iniciativas como el Premio Verde Impulsado por el Banco de Desarrollo del Ecuador desde hace tres años y, una iniciativa proveniente de la empresa privada: el concurso de Prácticas Ejemplares impulsado por la Corporación Líderes desde el año 2016.

Las experiencias señaladas anteriormente, tanto públicas como privadas, son evidencias claras de que, en el Ecuador no se parte desde cero en los esfuerzos por sistematizar y relevar buenas prácticas. Sin embargo, existe una necesidad sentida de contar con una herramienta con criterios homologados que ayude a los GAD a sistematizar buenas prácticas.

El objetivo del presente trabajo es promover el fortalecimiento de las capacidades de los GAD, en todos los niveles de gobierno, en el territorio nacional mediante la provisión de una guía de sistematización de buenas prácticas en el marco de la gestión del conocimiento. La guía propuesta está diseñada para que pueda ser utilizada de manera autodidáctica por autoridades, servidores públicos, líderes comunitarios, gestores o actores de las buenas prácticas y responsables del proceso de relevamiento, sistematización, socialización de experiencias y transferencia de conocimientos.

La guía proveerá métodos, herramientas y ejemplos que sirvan de base para sistematizar buenas prácticas en la gestión local.

1.2 Marco conceptual

1.2.1 Desarrollo local

A partir de los años 90, se consolida la noción de desarrollo territorial, como un eje fundamental para enfrentar desafíos futuros y como una “respuesta emergente a la globalización”². Si consideramos que territorio es todo recorte de la superficie terrestre, por lo tanto, no cualquier territorio interesa desde el punto de vista del desarrollo, en este sentido es importante resaltar el enfoque planteado por la Constitución Política del Ecuador que, considera al territorio, no solamente como un espacio físico, sino como un ente de “construcción social” que



lo define y caracteriza. En este contexto, el territorio debe ser fundamentalmente analizado y gestionado, como un espacio de identidad de un grupo social, que a su vez posee un sentimiento de pertenencia y está consciente de esta apropiación.

Se puede colegir al “desarrollo local” como el proceso territorial y social que busca el crecimiento económico y aumento del bienestar, bajo el término de “bien vivir”, mediante el equilibrio espacial y social, fundamentando su acción en la promoción económica basada en el empleo y en la valorización de los recursos naturales, físicos y humanos propios de un territorio.

Un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local, en el que se pueden identificar tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra, sociocultural, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y, finalmente, una dimensión político-administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local³.

El Banco Mundial define al “desarrollo local” como un fenómeno “relacionado con personas trabajando juntas para alcanzar un crecimiento económico sustentable que traiga beneficios económicos y mejoras en calidad de vida para todas en la comunidad”⁴. Este modelo también es conocido como desarrollo “desde abajo”, ya que integra de manera central, las iniciativas populares, las costumbres, tradiciones y saberes de la gente y las dinámicas de empresas locales.

1 SENPLADES, (2013). Plan Nacional del Buen Vivir. Quito, p. 67.

2 Ibidem, p. 129

3 Ibidem, p. 129

4 SENPLADES, (2014). P. 33.

En el caso ecuatoriano en la última década se han planteado algunas alternativas para construir una sociedad más justa, superando los límites de las visiones convencionales de desarrollo.

Bajo este enfoque, la orientación de las buenas prácticas locales y gestión del conocimiento tienen estrecha relación con auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad; mejorar la calidad de vida de la población; fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía; construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.

En la Ilustración 1, se puede ver la evolución histórica del concepto de desarrollo.

1.2.2 Gestión pública

El fin de la gestión pública es prestar servicios eficientes y eficaces para satisfacer necesidades generales y lograr el desarrollo económico, social y cultural del país.

La Gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuales el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones. La Gestión pública se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo⁵.

Estos conceptos nos ayudan a comprender la complejidad de la gestión pública y el funcionamiento interdependiente entre niveles de gobierno. Las diversas áreas que confluyen en la gestión para la definición de normativas, generación de políticas, procesos de planificación, gestión de servicios, manejo financiero, deben estar alineados en función de una visión de desarrollo integral del territorio, generando complementariedad en la prestación de los servicios.

Para una mejor comprensión del complejo proceso evolutivo de la gestión pública (desarrollo organizacional), se plantea didácticamente el establecimiento de cuatro modelos de ges-

tió⁶ desde el modelo burocrático, continuando con el modelo posburocrático, la nueva gestión pública (NGP) y por último el modelo de la gestión pública por resultados (GPR).

En la Ilustración 2, se sintetiza el proceso evolutivo de la gestión pública. En el actual contexto, las nuevas exigencias de la ciudadanía demandan una gestión pública participativa en la prestación de servicios a fin de monitorear y valorar la calidad de los mismos.

Para cumplir con estas demandas, se recomienda diseñar e implementar un modelo de gestión de los servicios en el cual se incorpore de manera progresiva la participación de la ciudadanía como un ente corresponsable en el proceso de monitoreo de la percepción de los usuarios sobre la calidad de los mismos.

1.2.3 Rol de la gestión pública en el Ecuador

La Gestión pública Territorial en el Ecuador es la acción de los GAD orientada a promover el desarrollo local; en este sentido es importante resaltar el enfoque planteado por la Constitución del Ecuador que considera al territorio no solamente como un espacio físico, sino como un ente social en construcción y desarrollo permanente.

A partir de 2008, el proceso de reforma del Estado en el Ecuador marcó un importante cambio respecto al modelo de los años 90, de este cambio se desprende un importante cuerpo normativo (como el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)) que establece modificaciones en el ordenamiento territorial del Estado y en el proceso de transferencias de competencias y transferencias fiscales hacia los gobiernos autónomos descentralizados.

En este contexto legal, se establecen competencias exclusivas para los gobiernos regionales y locales, las mismas que están claramente definidas en los Art. 263, 264 y 267 de la Constitución. Hay ocho competencias exclusivas para los gobiernos provinciales, catorce para los municipios y ocho para las Juntas parroquiales que se presentan en la Ilustración 3. Por otro lado, el COOTAD señala claramente que "la descentralización consiste en la transferencia obligatoria, progresiva y

Ilustración 1. Evolución histórica del concepto de desarrollo



Fuente: PUCE

5 PNDU, P.d. (2009). Programa de formación: Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de las organizaciones políticas. Material de Trabajo. PNUD. P. 13.

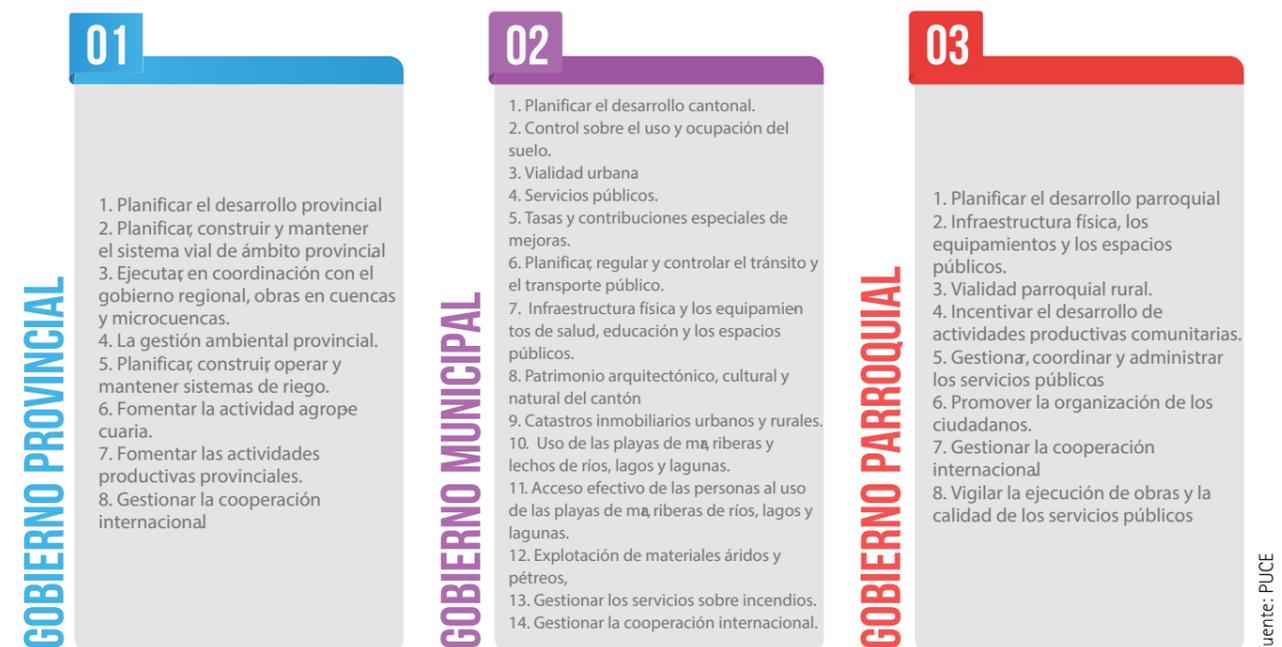
6 Íbidem.

Ilustración 2. Características de los modelos de gestión



Fuente: PUCE

Ilustración 3. Competencias de los GAD



Fuente: PUCE

definitiva de competencias" desde el gobierno central hacia los gobiernos autónomos descentralizados (GAD). El Art. 105 indica que su finalidad constituye el desarrollo equitativo, solidario y equilibrado en todo el territorio nacional, a fin de garantizar la realización del buen vivir y la equidad interterritorial. El Art. 106 señala que el fortalecimiento de los gobiernos autónomos descentralizados y el ejercicio de los derechos de participación, generan un proceso de acercamiento a la ciudadanía.

El COOTAD nace bajo la premisa de que el Ecuador requería de un proceso ordenado de reorganización territorial del Estado, que refuerce la autonomía territorial e impulse decididamente la descentralización y la democratización de los diferentes niveles de gobierno, reconociendo al mismo tiempo, el carácter de Estado plurinacional e intercultural; así como avanzar en el objetivo de la equidad interterritorial. El Código abre una serie de oportunidades de desarrollo ya que permite orientar a los GAD hacia ese gran empeño colectivo llamado Sumak Kawsay y obliga a comprometer esfuerzo y cumplir con este reto en marcado en el bienestar común, la justicia y equidad territorial.



Ilustración 3: Competencias de los GAD (elaboración PUCE)

Los artículos del COOTAD que están directamente relacionados con buenas prácticas locales y gestión del conocimiento son:

- Art. 28, se orienta en la descentralización de los GAD y la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir en todos los niveles de gobierno.
- Art. 29, establece las funciones integradas de los GAD (legislación, administración y participación ciudadana).
- Art. 31, 41, 54 y 64, establecen las funciones de los gobiernos regionales, provinciales, municipales y parroquiales.
- Art. 32, 42, 55 y 65, establecen las competencias de los gobiernos regionales, provinciales, municipales y parroquiales.
- Art. 67, establece las atribuciones de las juntas parroquiales rurales.
- Art. 151 y 152, tratan del fortalecimiento institucional de los GAD.

Es importante recalcar que, aunque ya están definidas las competencias exclusivas de los GAD, de acuerdo con el COOTAD, el principal rol es impulsar los procesos de desarrollo del territorio y brindar servicios de calidad a la población por medio de tres funciones integradas: a) legislación, normatividad y fiscalización; b) ejecución y administración; y, c) participación ciudadana y control social.

Una de las competencias que constitucionalmente, es responsabilidad del Estado, entendiéndose a los GAD como parte del mismo, es la provisión de servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento, vialidad, facilidades portuarias y otros de naturaleza similar; además de garantizar que los servicios públicos, "prestados bajo su control y regulación, respondan a principios de eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad; y velará para que sus precios o tarifas sean equitativos".

La calidad de los servicios públicos debe ser valorada desde dos ámbitos de intervención; por un lado, están los atributos de oportunidad, adecuación y satisfacción del usuario y por otro los de eficiencia y eficacia que dependen de quiénes los producen y prestan dichos servicios.

En este escenario, es deber de los GAD, buscar modelos de gestión mixtos comunidad-Estado-sociedad civil, que busquen la implementación de nuevos modelos dentro del marco de la calidad total y el mejoramiento continuo.

Para el traslado de responsabilidades del Estado a la comunidad o a la sociedad civil se puede prever el desarrollo de empresas comunitarias o de autogestión y juntas administradoras, que pertenezcan a la comunidad. Adicionalmente contempla que las provincias, cantones y juntas parroquiales puedan asociarse para el manejo de recursos naturales⁷.

En todas estas actividades se han destacado municipios, en el país y en el exterior, que, con iniciativa propia, han desarrollado mejores prácticas de gestión eficiente en las actividades asignadas, a las cuales se puede "imitar, igualar y superar"⁸ modelo que constituye un proceso de aprendizaje y mejoramiento continuo.

Este cambio de visión de la gestión del territorio, ha generado la concepción que las buenas prácticas locales constituye una de las estrategias para promover el desarrollo local ya que les permite a los GAD contar con una herramienta para acceder a un mejor conocimiento sobre el saber local, que surge o se aplica en los territorios.

1.2.4 Enfoque de género, interculturalidad y participación

El enfoque de género en la práctica se refiere a observar, analizar y promover cambios respecto de las desigualdades e inequidades en la condición, construcción de roles y posición de hombres y mujeres en la sociedad.

El principio de igualdad, exige considerar, valorar y favorecer en forma equivaleteladiferencias en necesidades, intereses, comportamientos y aspiraciones de mujeres y hombres respecto a los mismos e iguales derechos.

El reto de los gobiernos locales es promover la integración de los esfuerzos de los actores territoriales, respetando su diversidad y las agendas de cada colectivo. De acuerdo con los planteamientos de la FENOCIN, la identidad e interculturalidad se las promueve como el reconocimiento y respeto de la diversidad social, con acciones sobre la dignidad y derechos de las personas y colectivos sociales⁹.

7 Constitución de la República del Ecuador. (2008). Art. 229 y 246.

8 Tomando una traducción original de Miguel Ángel Cornejo (2015) para el término empresarial del "benchmarking"

9 FENOCIN, C. N. (s.f.). <http://www.fenocin.org/interculturalidad/>

Una forma de incorporar el enfoque de género e interculturalidad en los procesos de sistematización, es mediante el fomento de la participación en la reflexión de las experiencias, promoviendo la inclusión de los enfoques y diferentes grupos sociales y culturales en los espacios de diálogo y recuperación de experiencias; en tal sentido, la gestión de los GAD debe estar orientada en la participación de los ciudadanos, grupos sociales, etnias y sectores tradicionalmente excluidos.

El enfoque de género, interculturalidad (Ilustración 4) y participación debe ser considerado como un elemento en la aplicación de la guía propuesta, en el desarrollo de nuevas experiencias, en los procesos de sistematización y transferencia de conocimientos.

Ilustración 4. Enfoque de género e interculturalidad



Fuente: PUCE

de los servicios públicos de calidad y el fortalecimiento de las capacidades en los gobiernos locales.

En contraposición, existe la visión colaborativa de la gestión del conocimiento que apunta a fortalecer valores importantes para el desarrollo social equitativo de las naciones, ya que la gran parte del conocimiento es un producto social no exclusivamente privado como se presenta en las leyes de propiedad intelectual, por lo general, es más un bien común de la sociedad, por lo que su apropiación para fines de lucro puede ser ilegítima. A modo de ejemplo, las buenas prácticas de la agricultura amazónica en la producción y procesamiento de extractos de plantas pueden ser plagiadas y transferidas a laboratorios que las patentan como productos farmacéuticos propios, apropiándose de conocimientos y prácticas ancestrales, aunque haya una adaptación a los estándares de la industria en otro país, y es rápidamente protegido por leyes de *copyright*, hecho que muestra cómo el conocimiento de creación colectiva puede ser "objeto de apropiación y expolio"¹¹.

El enfoque del aporte de esta guía se orienta desde la visión cooperativa de la gestión del conocimiento, con la finalidad de crear tornos en la que la información de las buenas prácticas se compartida para desarrollar, aplicar, sistematizar y compartir los conocimientos entre organizaciones públicas y sin fines de lucro, con el fin de desarrollar competencias en las personas e instituciones y compartir información útil para proveer de mejores servicios y soluciones a los ciudadanos a través de los gobiernos locales y las organizaciones comunitarias. La gestión del conocimiento y la sistematización de buenas prácticas son temas que deben ser parte integrante de la gestión estratégica de los GAD. Sin embargo, se observa una débil cultura de recuperación y aprovechamiento de las experiencias exitosas generadas a nivel institucional o desarrolladas en la comunidad.

Ilustración 5. Conocimiento tácito y explícito Elaboración: Programa Ecuatoriano Alemán Fortalecimiento del Buen Gobierno GIZ

La gestión del conocimiento, tiene como objetivo "generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (*know-how*) y explícito (formal) existente en un determinado espacio para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo"



1.2.5 Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento puede ser enfocada desde el punto de vista competitivo, ya que el conocimiento es uno de los activos más importantes de una organización e incluye tanto el capital humano, como los derechos sobre el conocimiento. De esta visión, nace su valor de ventaja competitiva desde el punto de vista estratégico, protegida por las leyes de propiedad intelectual e impulsada desde la perspectiva del capitalismo cognitivo, uno de los mecanismos modernos de acumulación de riqueza¹⁰.

La integración del enfoque de gestión del conocimiento en Latinoamérica ha dado impulso al tema de buenas prácticas locales; así que, en la actualidad en Ecuador, están llegando a considerarse como una herramienta de gestión estratégica para el fortalecimiento de las competencias, mejoramiento

10 Fumagalli, A. (2007). Bioeconomía y Capital Cognitivo: Hacia un Nuevo paradigma de la acumulación. *Bioeconomía y Capital Cognitivo: Hacia un Nuevo paradigma de la acumulación*. Editorial Traficantes de Sueños.

11 Corsani, A, Boutang, Y, Lazzarato, M. (2008). *Capitalismo Cognitivo, Propiedad Intelectual y Creación Colectiva*. Ed. Traficantes de sueños.

12 Peluffo, M. C. (2002). *Introducción a la Gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: CEPAL. P. 14.

Este hecho determina que el aprendizaje, los conocimientos y las soluciones que, de manera creativa, se van implementando en la solución de una problemática o en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos corran el riesgo de perderse sin ser aprovechados ni compartidos con otros niveles, sectores o grupos de interés. Entre las causas que contribuyen a esta débil cultura de compartir la información, puede ser el desconocimiento de la importancia que tiene la sistematización de experiencias y buenas prácticas. Por otro lado, existen pocos instrumentos y herramientas que permitan recuperar, organizar y sistematizar experiencias exitosas generadas en el territorio y que pueden ser compartidas, aportando a la generación de nuevos saberes.

La gestión del conocimiento (Ilustración 5) es un campo que, por su importancia, debe ser considerada como una nueva tendencia de gestión estratégica para el sector público en general y para los GAD en particular, ya que, mediante el proceso de aprendizaje, generación y transferencia de conocimientos, les permite desarrollar capacidades, agregar valor a los servicios y promover el desarrollo de los territorios. Uno de los objetivos de la gestión del conocimiento es promover el aprendizaje, generar conocimiento nuevo y fortalecer el ya existente.

La gestión del conocimiento implica la creación de una cultura institucional, que a más de sistemas de tratamiento de información o de categorización de datos, se requiere la implementación de hábitos de sistematización, gestión de los saberes, transparencia y aprendizaje colectivo continuo. Eso implica espacios y mecanismos de trabajo en equipo, participación, intercambio y reflexión respecto a los saberes.

La gestión del conocimiento en el ámbito local debe tomar en cuenta los siguientes temas básicos:

- La recuperación de saberes orientada a la resolución de problemas públicos.
- La recuperación de saberes y prácticas como elemento ancestral, patrimonial y cultural de los pueblos y las comunidades.

Es importante resaltar que las nuevas formas de producción del conocimiento deben estar enfocadas en redes locales, comunitarias y en espacios no tradicionales, en donde el proceso de creación del conocimiento se da desde la experiencia práctica a nivel institucional o comunitario.



2. Proceso de identificación y sistematización de buenas prácticas

2.1 Descripción del método

La presentación de una *Guía de sistematización de buenas prácticas*, orientada a rescatar y relevar las variadas experiencias exitosas de los gobiernos autónomos descentralizados (GAD), constituye un importante desafío metodológico, sobre todo si consideramos la amplia producción de buenas prácticas locales relacionadas con la gestión del buen gobierno local, el desarrollo de capacidades, mejoramiento de los servicios y la calidad de vida de los habitantes en el territorio.

Para cumplir con este desafío, se presenta una herramienta metodológica flexible, capaz de ser adaptada a las diferentes circunstancias o realidades de los GAD. Es importante resaltar que, en esta guía, se plantea una propuesta base que sirva de orientación para los actores de las buenas prácticas, quienes deben considerar que la metodología presentada sirve como un marco metodológico referencial que puede ser modificado o adaptado de acuerdo a la realidad del contexto.

Desde la parte conceptual, se estructura la guía de sistematización de buenas prácticas, como una secuencia de pasos metodológicos del proceso, en donde cada uno de ellos contiene una ligera narración de la actividad, los instrumentos que se pueden utilizar, los resultados, seguidos de ejemplos y formatos de sistematización. Al inicio del marco metodológico, se define y describe lo que son las buenas prácticas, la sistematización, su alcance y objetivos.

La guía presenta un enfoque autodidáctico, de manera que pueda ser utilizada por los gestores de las buenas prácticas locales en cualquier nivel, sin necesidad de ser expertos en relevamiento y sistematización. En este contexto, para los gobiernos autónomos descentralizados (GAD), representa la posibilidad de contar con una herramienta que además de facilitar la identificación de las experiencias exitosas desarrolladas por las comunidades o los ciudadanos en el territorio, les permita recuperar los saberes, replicarlos en otros niveles de gobierno y actores locales para ejercer un efecto multiplicador, considerando que las buenas prácticas son una de las principales fuentes

de aprendizaje y desarrollo de conocimiento institucional que determinan los logros, limitaciones, lecciones aprendidas; esto a su vez motiva e impulsa a nuevas reflexiones y a la generación de nuevos conocimientos, contribuyendo de esta manera a la construcción conjunta de una cultura de aprendizaje y de mejoramiento continuo. Adicionalmente, la puesta en práctica de los nuevos conocimientos contribuye a solucionar problemas, mejorar la calidad de los servicios públicos, asumir nuevos retos y desarrollar capacidades para asumir las nuevas competencias establecidas en el marco constitucional.

2.2 Objetivos



Ofrecer a los GAD una guía metodológica y las herramientas necesarias para el proceso de relevamiento y sistematización de buenas prácticas.



Promover en los GAD el desarrollo de capacidades y una cultura de aprendizaje e innovación en el marco de la gestión del conocimiento.

Los principales objetivos de la guía de sistematización de buenas prácticas son:

2.3 Buenas prácticas

Las buenas prácticas constituyen experiencias exitosas o historias de cambio e innovación cultural, institucional o técnica, mejora de servicios o desarrollo de capacidades.

En el campo de la sistematización de buenas prácticas locales, se han desarrollado en los últimos años varias iniciativas que, mediante un trabajo asociativo, de los gremios de gobiernos subnacionales, apoyados por organismos de cooperación internacional y alianzas estratégicas con el sector privado y otras instituciones públicas, han dado como resultado, un importante posicionamiento de las buenas prácticas.

Los representantes institucionales contrapartes¹³ definen las buenas prácticas como: "El diseño y ejecución de una activi-

13 De las entidades de las contrapartes de GIZ, (AME, CNC, CONGOPE, CONAGOPARE, BDE, CPCCS), que participaron en la construcción de este documento



GLOSARIO DE TÉRMINOS



MARCO CONCEPTUAL



SISTEMATIZACIÓN



ANEXOS



ÍNDICE

dad relevante, capaz de modificar un proceso y generar valor agregado. A nivel institucional es una experiencia que genera un cambio positivo que puede ser replicado". Siguiendo la misma línea, encontramos el planteamiento de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), que definen que las buenas prácticas pueden ser aplicadas en contextos, ambientes o culturas específicas o generales de acuerdo con su naturaleza, también pueden ser institucionalizadas, compartidas, aplicadas o replicadas en niveles distintos (locales, nacionales o internacionales); sin embargo, si no se toma las medidas para analizar, sistematizar y compartir la información o los conocimientos adquiridos, estos se pierden o se diluyen en el ambiente y se continuará con las prácticas paradigmáticas o rutinarias y se terminará incurriendo en los mismos errores de siempre¹⁴.

Las buenas prácticas, al estar enmarcadas en la gestión de los gobiernos locales, se vinculan con la provisión de un servicio, resolución de un problema público, o el fortalecimiento de capacidades institucionales que responden a contextos socio-culturales propios y particulares. Por lo tanto, el relevamiento de las buenas prácticas implica innumerables posibilidades de autorreflexión, ratificación o ajuste en el ejercicio de la gestión pública local y conlleva dos condiciones:

- Los conocimientos previos relacionados con lecciones aprendidas y mejores prácticas.
- El involucramiento y apropiación de los diferentes actores, generando de esta manera nuevos insumos para fortalecer la política pública de desarrollo territorial y la democracia local.

En la práctica, las experiencias locales exitosas pueden ser de diferente índole y alcance; sin embargo, es importante recordar que, de acuerdo con la clasificación de buenas prácticas planteada por Rosales, la mayoría, por su origen, se clasifican en endógenas y exógenas¹⁵.

Siguiendo el enfoque de Rosales, se puede concluir que las prácticas endógenas son aquellas que se producen en el ámbito de los GAD y pueden ser de iniciativa municipal, o las que surgen de alianzas o iniciativas de actores locales; mientras que las buenas prácticas exógenas son aquellas que surgen de la iniciativa de actores externos a los GAD, pueden ser estos nacionales o internacionales.

2.3.1 Criterios que definen una buena práctica

Un factor clave en el proceso de relevamiento y sistematización, es el establecimiento y definición de los criterios que permiten identificar y definir las buenas prácticas. En este

14 FAO, O. d. (2013). Buenas prácticas en la FAO: sistematización de experiencias para el aprendizaje continuo. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). <http://www.fao.org/3/a-ap784s.pdf> revisado 22/01/2017.

15 Rosales, M. (s/f) Buen Gobierno Local, Mejores Prácticas y Gestión del Conocimiento. <http://www.celadel.org/textos/encuentro/Rosales,%20Mario.pdf> revisado 22/01/2017.



GLOSARIO DE TÉRMINOS



MARCO CONCEPTUAL



SISTEMATIZACIÓN



ANEXOS



ÍNDICE

sentido, considerando como referencia los criterios establecidos, la Secretaría Técnica del Premio que integra a la AME, CONGOPE, CONAGOPARE, PNUD, GIZ¹⁶, la FAO¹⁷ entre otros, se han identificado cuatro criterios generalmente utilizados que son: replicabilidad, sostenibilidad, innovación e impacto, incorporándose adicionalmente los criterios de eficiencia y eficacia, participación, equidad de género e interculturalidad.

Es importante señalar que, para la identificación de las buenas prácticas, dependiendo de los objetivos y áreas temáticas, existen o pueden existir una variedad de criterios.

Por otro lado, cabe resaltar que no se debe confundir las buenas prácticas con¹⁸:

- La descripción de un proceso o procedimiento tradicional o ancestral sin valor agregado.
- La descripción y documentación de las actividades cotidianas.
- La descripción, documentación y registro de las prácticas tradicionales, comunes o sin trascendencia.
- La descripción y registro de los resultados provenientes de un estudio o investigación puntual.
- La descripción de todo lo bueno que hacen las comunidades o grupos sociales para el cumplimiento de su misión.
- Una propuesta innovadora sin implementación.
- Una práctica en proceso de desarrollo y experimentación.
- Un estudio comparativo ni un ranking de prácticas desarrolladas.

2.4 Fase de sistematización de buenas prácticas

La sistematización de buenas prácticas es el proceso de recuperación, clasificación y ordenamiento de la información generada en el desarrollo de una experiencia o una historia exitosa.

Sistematizar supone entender y otorgar sentido a procesos complejos, con el fin de extraer aprendizajes significativos de la experiencia vivida y producir un nuevo conocimiento¹⁹. La sistematización de experiencias en los gobiernos locales es un proceso iterativo a través del cual una experiencia se

16 AME. (2015). Buenas prácticas Locales. Premio "Buenas prácticas Locales". Bases – Sexta Edición.

17 FAO, (2013). Buenas prácticas en la FAO: sistematización de experiencias para el aprendizaje continuo. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

18 Berger, G. (2005). Relevamiento de buenas prácticas de gobierno en organizaciones sociales. Buenos Aires: Universidad de San Andrés

19 Villavicencio, R. (2009). Manual autoinstruccion: aprendiendo a sistematizar las experiencias como fuentes de conocimiento. Lima: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, p. 25.

identifica, valora y documenta²⁰.

En este marco de referencia es importante para los GAD desarrollar acciones que contribuyan a consolidar la sistematización de las buenas prácticas en el ámbito local orientadas

Los resultados de estas acciones nos orientan a generar hábitos en las personas y promover la cultura de sistematización de buenas prácticas.

El propósito de la sistematización de buenas prácticas locales es:

-  Identificar los conocimientos generados a través de la experiencia.
-  Facilitar la socialización, difusión y transferencia de conocimientos.
-  Fomentar el aprendizaje colectivo a partir de la experiencia.
-  Promover la generación de conocimiento entre actores.
-  Contribuir con el desarrollo territorial.
-  Consolidar información para rendición de cuentas.

Algunas de las consecuencias de no sistematizar las buenas prácticas son:

-  Fomentar la organización anclada en enfoques tradicionales y viejos paradigmas, lo cual promueve la pérdida de oportunidades y de fortalecimiento institucional.
-  No se puede evaluar el impacto de las iniciativas y acciones, ideas creativas de los gestores del conocimiento ni de los aportes de las comunidades locales, lo cual genera desmotivación de los gestores de las buenas prácticas, pérdida del capital intelectual y falta de credibilidad de la institucionalidad pública.
-  No se puede compartir ni replicar las buenas experiencias a otros niveles o unidades organizacionales.
-  La información y los conocimientos corren el riesgo de diluirse o perderse con el tiempo sin ningún uso ni beneficio para la institución y el territorio.

al generación de una cultura de sistematización, para esto se propone los siguientes lineamientos:

- Sensibilización e inducción a la sistematización de buenas prácticas.
- Apropiación de la importancia del tema por parte de las autoridades.
- Incorporación del proceso de sistematización en la gestión institucional.
- Generación de incentivos a la práctica de sistematización.
- Construcción de un banco de buenas prácticas.

Lo que busca la sistematización es contribuir con el proceso de aprendizaje y desarrollo de conocimientos, el mejoramiento continuo y la innovación, elementos básicos para mejorar la calidad de los servicios y fortalecer las capacidades locales. "Poder aprender, estar abiertos al descubrimiento, constituye un tema central en el proceso de sistematización; por ello se requiere poner especial interés en reconocer las formas de acercarse a lo nuevo, de conocer y de aprender, pues estas se activarán a lo largo de la sistematización"²¹. En este sentido, la sistematización se convierte en una potente herramienta de aprendizaje, desarrollo de capacidades, optimización de recursos y fortalecimiento de la gestión local territorial.

²¹ Villavicencio, R. (2009). Manual autoinstructivo: aprendiendo a sistematizar las experiencias como fuentes de conocimiento. Lima: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH. p. 9.

Si no se sistematiza las buenas prácticas, no se podrá transferir conocimientos a otras instancias organizacionales, limitando o impidiendo de este modo la replicabilidad e intercambio de conocimiento.

2.4.1 La vinculación de la sistematización con la rendición de cuentas

La rendición de cuentas, es un mandato establecido en la Constitución para todos los niveles de gobierno, ya que genera información relevante sobre los planes y políticas nacionales locales y sectoriales y la inversión pública que debe ser socializada y difundida con la ciudadanía. En este sentido, debe ser un proceso sistemático, deliberado, interactivo y universal, que involucre a los diferentes actores, liderado por la máxima autoridad y que convoque a la ciudadanía a una participación activa.

La sistematización de las buenas prácticas constituye, en este contexto, una herramienta básica que facilita el proceso de rendición de cuentas y elaboración de informes, ya que busca organizar, de mejor manera la información a fin de evidenciar y ponderar los resultados que se han logrado en un período de gestión.

Sobre la base de lo señalado, la rendición de cuentas y la sistematización de buenas prácticas, se vinculan a través de los siguientes campos de acción:

- Permite identificar, relevar y organizar la información para difundir y socializar a la ciudadanía o grupos de interés.
- Permite ordenar, estandarizar y socializar la información o los resultados de la gestión del GAD en un período determinado.
- Facilita el proceso de reflexión y aprendizaje que se adquiere de la práctica y que permitirá mejorar o fortalecerla.
- Ofrecen la posibilidad de mantener información relevante y de buena calidad disponible para la ciudadanía.

La rendición de cuentas y la sistematización de buenas prácticas, son dos elementos que están estrechamente vinculados. Tomando en cuenta que cada proceso tiene sus particularidades, es recomendable identificar, de las experiencias existentes, cuáles son las más exitosas con el fin de replicarlas e implementarlas en el territorio.

2.5 Metodología de la sistematización de buenas prácticas

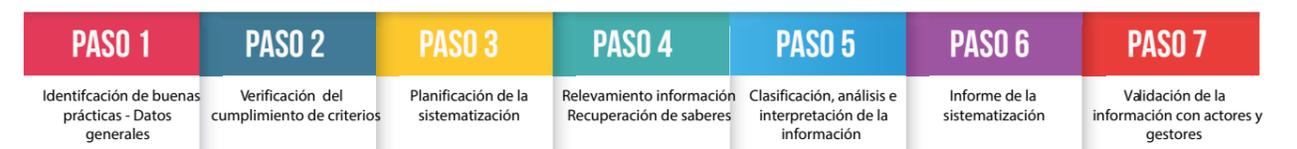
En esta guía presentamos los pasos metodológicos que se debe seguir en el proceso de sistematización de buenas prácticas a partir de las experiencias exitosas o historias de cambio e innovación cultural, institucional o técnica, mejor de servicios o desarrollo de capacidades.

Se considera que una buena práctica local es una experiencia que resolvió un problema, mejoró un servicio o atendió a una demanda social a través de métodos o mecanismos novedosos, con la participación y empoderamiento de diversos actores, que tienen resultados demostrables, superiores a los de organizaciones similares, que ha perdurado en el tiempo y que puede ser replicada por otras instituciones u organizaciones.

La buena práctica implica que la experiencia tiene algún grado de madurez, que se encuentra en ejecución (o ha concluido), y ha podido mostrar resultados, desarrollo de capacidades, innovaciones o mejora de servicios. En este punto, consideramos importante mencionar (como una nota adicional) que existe otro escenario que no se refiere a la sistematización de una buena práctica sino, a la posibilidad de estructurar y sistematizar experiencias, sobre la base de la información que se va generando en la implementación de un programa, proyecto o actividad relevante de la gestión de un GAD. Este proceso de sistematización, sin referirse a una buena práctica, permite generar conocimiento a partir de posibles lecciones aprendidas durante el desarrollo de la actividad. El proceso de sistematización sugerido para estos casos específicos se detalla en el [Anexo 10](#).

Para la sistematización de buenas prácticas previamente desarrolladas, que son el tema principal de esta guía, se sugiere el proceso metodológico que contempla los siete pasos que se detallan en la Ilustración 6:

Ilustración 6. Resumen de pasos del proceso de sistematización



Fuente: Equipo elaboración de la guía

Identificación de buenas prácticas

La identificación de potenciales²² buenas prácticas es el procedimiento mediante el cual el sistematizador o equipo de sistematizadores conjuntamente con los actores de la experiencia, definen los datos generales de identificación, la situación previa, el eje principal y el área temática a la que corresponde la experiencia. Para registrar esta información se propone utilizar el formato de Identificación de buenas prácticas (Anexo 1), que recoge los siguientes datos:

- **Nombre de la Institución:** en donde se generó la buena práctica.
- **Nombre de la unidad organizacional:** unidad a la que pertenece la buena práctica, organización social, barrio, mancomunidad, etc.
- **Nombre de la experiencia o práctica relevante:** cómo se llama la experiencia o buena práctica.
- **Situación previa de la experiencia:** breve descripción de cuál fue el entorno o la situación de la experiencia antes de ser considerada una buena práctica.
- **Fecha de inicio y finalización de la buena práctica:** cuándo se dio inicio y cuando finalizó el desarrollo de la buena práctica.
- **Grupo objetivo:** registra el nombre de grupo, área u organización beneficiaria de los productos o servicios resultantes de la buena práctica.
- **Eje principal de la Buena Práctica:** identifica el tema central, la columna vertebral o el hilo conductor de la buena práctica.
- **Área temática:** Ambiental; Gestión y Servicio Público; Fomento productivo; Participación, Desarrollo y Organización Comunitaria; Desarrollo Social²³, entre otras.

Es importante señalar que se pueden encontrar casos en los que una buena práctica se ubique de manera integral en varias áreas temáticas y, por tanto, para identificar el área a la que pertenece la buena práctica, se debe hacer un ejercicio de priorización en el que se defina el tema medular de la misma.

En relación a las áreas temáticas, se describen como ejemplo algunos campos generales; sin embargo, en la práctica pueden surgir buenas prácticas en otras áreas temáticas que deben ser incorporadas.

²² Para que una buena práctica sea calificada como tal, necesita cumplir con los criterios que se especifican en el siguiente paso, por eso en esta etapa hablamos de potenciales buenas prácticas.

²³ Adicionalmente existen otras alternativas de identificación y clasificación de las buenas prácticas como: los ámbitos de desarrollo establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo de la Senplades, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre otros.

A manera de ejemplo, en la Ilustración 7, se detalla el alcance de cada una de las áreas temáticas generales.

El producto o resultado de este paso, es contar con la información general del contexto en donde se generó la experiencia y la identificación de la buena práctica. En el marco de la gestión de los GAD, esta acción debe constituirse en el primer paso del proceso de mejoramiento de la calidad de los servicios públicos locales, identificando los referentes de las mejores experiencias desarrolladas en otros niveles.

En la Tabla 1, se presenta un formato que contiene los datos de identificación de una buena práctica del GADM de Santa Ana (Manabí). Esta práctica será utilizada como ejemplo en cada uno de los pasos metodológicos.

Ahora que ya se conoce el nombre, los datos generales y contexto de la experiencia, el siguiente paso consiste en verificar los criterios que permiten identificar las buenas prácticas.

Ilustración 7. Clasificación de áreas temáticas tomado como marco de referencia la metodología del Concurso de Buenas prácticas de la AME, Sexta Edición.

ÁREA AMBIENTAL	ÁREA DE GESTIÓN Y SERVICIOS PÚBLICOS	ÁREA DE FOMENTO PRODUCTIVO
En esta categoría se ubican todas las buenas prácticas relacionadas con el uso responsable de los recursos naturales y la protección del medio ambiente sean estas de iniciativa pública o privada	Esta categoría agrupa todas las experiencias exitosas relacionadas con la gestión política, técnica, administrativa y financiera de los GAD y la provisión de servicios a la Comunidad	Esta área agrupa todas las experiencias o buenas prácticas que tienen que ver con el desarrollo productivo de la comunidad sean de iniciativa pública o privada.

PARTICIPACIÓN, DESARROLLO Y ORGANIZACIÓN	ÁREA DE DESARROLLO SOCIAL
En este campo se agrupan todas las experiencias exitosas relacionadas con modelos participativos, integración y organización comunitaria	Agrupar las buenas prácticas relacionadas con la cultura, educación, salud y bienestar de la comunidad.

Tabla 1. Ejemplo de identificación de Buenas prácticas

Nombre de la institución (En dónde se generó la buena práctica)	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana
Nombre de la unidad organizacional (Unidad a la que pertenece la buena práctica, organización social, barrio, mancomunidad, etc.)	Departamento de Participación Ciudadana
Nombre de la experiencia o práctica relevante (Cómo se llama la experiencia o buena práctica)	Implementación del sistema de participación ciudadana y control social
Situación previa de experiencia (Breve descripción de cuál fue el entorno o la situación de la experiencia antes de ser considerada una buena práctica)	Poco involucramiento de la ciudadanía en las decisiones municipales antes de 2005. El GAD de Santa Ana no contaba con mecanismos e instancias de participación. La comunidad no participaba activamente en la toma de decisiones para el desarrollo de su territorio.
Eje principal para la sistematización de la buena práctica (Identifica el tema central, la columna vertebral o el hilo conductor de la buena práctica)	Confianza en la relación Municipio-comunidad.
Área temática (En qué clasificación se ubica)	Participación, desarrollo y organización comunitaria.

Verificación del cumplimiento de criterios

Las experiencias y las lecciones aprendidas demuestran que no todas las prácticas cumplen con los estándares establecidos de acuerdo con los objetivos de la institución y el nivel de exigencia de las buenas prácticas del área temática, razón por la cual es necesario optimizar el proceso de sistematización mediante la verificación y calificación de criterios. La verificación de criterios permite identificar las bondades y los puntos de apoyo para el fortalecimiento de las capacidades, el mejoramiento de los servicios y la gestión de competencias de los GAD.

Este paso consiste en verificar el nivel de cumplimiento de criterios de la buena práctica en relación con la lista de consideraciones de cada uno de los criterios propuestos (innovación, sostenibilidad, replicabilidad, impacto, eficiencia y eficacia, enfoque de género, interculturalidad) a fin de saber si la experiencia seleccionada es una buena práctica o no.

Cabe señalar que, para los concursos de buenas prácticas, pueden plantearse criterios diferentes o específicos de acuerdo con la naturaleza y objetivos del concurso.

Para cumplir con este paso se sugiere utilizar el formato denominado "Lista de verificación de características que debe tener una buena práctica" (Anexo 2) en forma participativa con los principales gestores de la buena práctica a través de talleres, entrevistas grupales o visitas de campo.

En la verificación se debe aplicar el siguiente procedimiento:

- Registrar o marcar con una (X) o un visto en el formato de verificación, la condición sí cumple, no cumple o no aplica con las consideraciones establecidas para cada uno de los criterios.
- Una vez registrado el cumplimiento de las consideraciones, se suman todas las X o vistos de la columna (Sí), las X de la columna (NO) y las X de la columna (No aplica).
- La suma obtenida de los registros Sí o NO, nos da el número TOTAL de características.
- Finalmente, para establecer el porcentaje de cumplimiento se multiplica el valor de la columna Sí por 100 y luego se divide para el número TOTAL de características; el resultado de esta operación es el porcentaje (%) de cumplimiento de los criterios de calificación.

La fórmula de aplicación es
(Valor Sí x 100/TOTAL) = %

A manera de ejemplo, se presenta, en la Tabla 2, la lista de verificación de características de la buena práctica del GADM de Santa Ana (Manabí) denominada: "Implementación del sistema de participación ciudadana y control social."

Realizada la verificación, la siguiente acción consiste en identificar el nivel de cumplimiento en el que se ubica la buena práctica para lo cual la información obtenida la comparamos con los niveles de calificación de experiencias y basándonos en esto se define si amerita o no continuar con el proceso de sistematización.

En la Tabla 3, se detallan los niveles de calificación. En el caso de ejemplo, la experiencia obtuvo el 91% de cumplimiento, por lo que se ubica en el nivel 1 y, por tanto, la experiencia debe ser sistematizada.

Tabla 3. Niveles de calificación de experiencias

Porcentaje	Nivel	Condición
A partir del 70%	Nivel 1	Debe ser sistematizada
Menos 69%	Nivel 2	Debe ser mejorada o fortalecida para ser sistematizada

De la aplicación del proceso de verificación se obtiene como resultado la calificación de la experiencia y la decisión de sistematizar o no la buena práctica.

Con la identificación de la buena práctica el siguiente paso consiste en organizar y definir un camino o ruta que se debe seguir.

Tabla 2. Ejemplo de verificación de criterios y características

Criterios	Consideraciones	Cumplimiento		
		SÍ	NO	No aplica
Replicabilidad	1. La práctica es de fácil replicación en otras unidades, instituciones o grupos de interés.	X		
	2. Cuenta con una explicación metodológica, clara y parámetros comunes.		X	
	3. Responde a una necesidad.	X		
	4. Ayuda a solucionar problemas comunes.	X		
Sostenibilidad	5. La práctica obtiene potencial de ser institucionalizada.	X		
	6. Cuenta con financiamiento autónomo.	X		
	7. Cuenta con personas preparadas para transferir el conocimiento.	X		
Innovación	8. Cuenta con el suficiente grado de apoyo de las autoridades.	X		
	9. Inédito y creativo en el contexto.	X		
	10. Es una nueva forma de abordar un problema o necesidad.	X		
	11. Solucionó uno o varios problemas aplicando acciones o estrategias innovadoras.	X		
Impacto	12. La práctica generó cambios evidentes en la población objetivo.	X		
	13. La práctica generó mejoras en los servicios.	X		
	14. La práctica generó mejoras en el bienestar colectivo.	X		
Eficiencia, eficacia y efectividad	15. Promueve la optimización de los recursos disponibles (humanos, financieros y materiales).	X		
	16. La práctica generó ahorro de tiempo en el proceso o en la provisión de los servicios.		X	
	17. Evidencia mejoramiento en la calidad de los productos y servicios.	X		
Participación	18. La práctica contó con la participación activa de instancias organizativas locales.	X		
	19. La práctica contó con la participación activa de actores de sociedad civil.	X		
	20. La práctica promueve la integración y participación de grupos o la articulación de redes sociales, productivas, etc.	X		
Equidad de género e inclusión	21. La práctica promueve la equidad y la igualdad de género.	X		
Interculturalidad	22. La práctica promueve la participación de grupos vulnerables.	X		
	23. Promueve la recuperación de saberes ancestrales.		X	
	24. Facilita la construcción de redes sociales o productivas con enfoque de interculturalidad.		X	
	25. La práctica promueve la integración intercultural.	X		
Total		21	2	2
Porcentaje de cumplimiento		91% Sí	9% No	

Tabla 4. Preguntas para identificar y definir los elementos de planificación

Preguntas	Que nos permite definir
¿Qué buena práctica vamos a sistematizar?	Nombre de la buena práctica.- Registra el nombre de la buena práctica objeto de sistematización.
¿Por qué es importante sistematizar la buena práctica?	Justificación de la sistematización.- Este punto recoge la exposición de motivos que dieron paso a la identificación del objeto, definición de objetivo y delimitación del eje de sistematización.
¿Para qué vamos a sistematizar esta buena práctica?	Objetivos de la sistematización.- Registra el o los objetivos planteados para la sistematización.
¿Cuál es el eje o tema central de la sistematización?	Definición del eje de sistematización.- Explora y registra el tema central o hilo conductor de la sistematización; el eje depende del objetivo, permite identificar la información que se va a recopilar y facilita el análisis, interpretación, sistematización y difusión de la experiencia.
¿Cuáles son las palabras clave que se pueden identificar en la buena práctica?	Palabras clave de la buena práctica.- Registra las palabras, frases o temas que identifican o describen el contenido de la buena práctica.
¿Cuáles son las acciones que se van a ejecutar?	Actividades.- Registra los pasos que se van a desarrollar durante el proceso de sistematización.
¿Quiénes lo van hacer?	Responsables.- Registra los actores o responsables del proceso de sistematización.
¿Qué se espera lograr?	Resultados esperados.- Cuáles son los resultados o logros parciales o producto final de la sistematización.
¿Qué recursos vamos a utilizar?	Recursos necesarios.- Qué tipo de recursos se van a utilizar en la sistematización (humanos, materiales, financieros, tecnológicos, etc.)
¿Cuándo vamos a iniciar y cuándo vamos a finalizar?	Fechas de inicio y terminación.- Cuáles son los tiempos o plazos requeridos para llevar a cabo el proceso de sistematización.

Planificación de la sistematización

La planificación tiene por objetivo aclararnos qué queremos sistematizar, para qué, cómo y cuándo hacer las operativas a esas intenciones. Es un momento de reflexión y discusión en el que deberían participar el sistematizador o equipo de sistematizadores con los actores de la buena práctica. Consiste en establecer el alcance y marco de referencia sobre el cual se desarrollará la sistematización y los resultados esperados, las acciones, responsables, tiempos y recursos necesarios para la sistematización de la buena práctica.

Para la planificación, se debe tener presente que la sistematización debe cumplir un objetivo que va más allá de la descripción ordenada y estructurada de la información, que consiste en obtener lecciones aprendidas que permitan promover un impacto o cambios en la gestión, en la calidad de los servicios, en el desarrollo de capacidades o en el bienestar de los ciudadanos.

Un factor clave en este paso es la identificación y definición del eje o tema central, también conocido como hilo conductor. El eje central de la sistematización depende del objetivo, permite identificar la información que se debe recopilar y facilita el análisis, interpretación, y difusión de la buena práctica.

Para la aplicación de este paso, que constituye un proceso de reflexión, se debe plantear una serie de interrogantes que permitirán establecer los lineamientos que se deben seguir durante el proceso de sistematización. Cada una de las interrogantes permitirá identificar elementos o componentes claves que guiarán el proceso de sistematización. Las preguntas sugeridas se presentan en la Tabla 4.

Las respuestas deben ser registradas en el "Formato de definición de elementos de planificación de la sistematización" (Anexo 3).

En la Tabla 5, se presenta un formato de hoja de ruta de sistematización con un ejemplo.

De la aplicación del paso 3, se obtiene como resultado el plan de sistematización de buenas prácticas. Con esta hoja de ruta, se inicia el proceso de sistematización con el levantamiento de información.

Tabla 5. Hoja de ruta de sistematización de buenas prácticas

Hoja de ruta para la sistematización				
Actividades que se van a desarrollar	Responsables	Resultados esperados	Recursos necesarios	Fechas de inicio y terminación
Relevamiento de información y recuperación de saberes (fuentes primarias y secundarias de información)	Equipo sistematizador y gestores de la buena práctica	Información recopilada	Recursos humanos y materiales	Inicio: 1 de febrero de 2017 Finalización: 28 de febrero de 2017
Clasificación análisis e interpretación de la información	Equipo sistematizador	Información organizada. Testimonios Línea de tiempo Fichas de documentación	Recursos humanos y materiales	Inicio: 16 de febrero. Finalización: 26 de marzo 2017
Informe de sistematización y validación	Equipo sistematizador y gestores de la buena práctica.	Informe de sistematización validado con los actores involucrados	Recursos humanos, materiales y financieros para el proceso de validación del informe de sistematización	Inicio: 26 de marzo Finalización: 11 de marzo 2017
Socialización, difusión y transferencia de conocimientos	Equipo sistematizador y gestores de la buena práctica	Intercambio de experiencias	Recursos humanos, materiales y financieros	Inicio: 12 de marzo Finalización: variable según la necesidad, interés y recursos del GAD



Relevamiento de información y recuperación de saberes

Para la sistematización de la buena práctica seleccionada, se debe realizar el relevamiento de información y recuperación de saberes.

El relevamiento de información consiste en volver a la realidad del contexto en donde se desarrolló la experiencia con el fin de recopilar toda la información relacionada con el desarrollo de la buena práctica, tanto la que se encuentra registrada en documentos físicos o archivos electrónicos como la que se encuentra almacenada en la mente de los gestores y actores de la experiencia.

Las recuperaciones de los saberes deben permitir incorporar en el proceso de mejoramiento de los servicios públicos, los conocimientos prácticos desarrollados por las comunidades, a través de la experiencia en su diario vivir.

En este punto es importante señalar que la información puede ser recopilada de fuentes primarias (entrevistas o talleres) y secundarias (recopilación de documentos físicos y archivos electrónicos). Para facilitar la comprensión de las fuentes de información se presenta la Ilustración 6.

Para el levantamiento de la información el equipo sistematizador puede aplicar una entrevista directa, de profundidad, un taller de levantamiento de información, un *Focus Group* o cualquier otra técnica que le permita recopilar la información detallada. De acuerdo con la metodología propuesta en la Tabla 7 de esta guía se plantea dos técnicas: entrevista directa y taller de levantamiento de información.

Recuerde que, de la calidad de la información recuperada, dependerá el éxito de la sistematización.

Una vez que se ha definido la técnica, la siguiente acción es iniciar la búsqueda de información, para lo cual se deben plantear las siguientes interrogantes: ¿Qué información necesito? ¿Quién puede proporcionarla? ¿Dónde se debe buscar? ¿Cómo registrar la información? Para responder a estas interrogantes y organizar la información, se plantea la siguiente matriz (Tabla 8).

Una vez definido el qué, cómo y dónde conseguir la información de la buena práctica, la siguiente acción consiste en proceder a levantar la información y registrar la misma en forma detallada en el "Formulario de levantamiento de información y reconstrucción de experiencias" (Anexo 4).

En el Anexo 5 se puede encontrar el referido formulario relleno con un caso de buena práctica: "La implementación del sistema de participación ciudadana y control social en el GAD de Santa Ana"²⁴, experiencia galardonada en el concurso de buenas prácticas locales VI edición. El resultado de esta parte del proceso es contar con la información detallada de la reconstrucción de la experiencia. El siguiente paso consiste en poner en orden la información para eso se debe clasificar, ordenar y registrar la información recopilada.

Ilustración 8. Fuentes primarias y secundarias



Fuentes Primarias

Se refieren a la información que se puede obtener directamente de los actores de la experiencia. Se trata de recuperar la memoria de los protagonistas.



Fuentes Secundarias

Son fuentes documentales pre-existentes que deben permitir realizar una primera reconstrucción de la experiencia y determinar sus diferentes etapas.

24 AME. (2015). Buenas prácticas Locales. Sexta Edición. Quito.

Tabla 6. Técnicas de levantamiento de información

Entrevista cerrada	Entrevista de profundidad	Talleres de levantamiento de información	Grupo focal	Línea de tiempo	Listado de palabras clave	Ficha de documentación
Encuentro entre el sistematizador o equipo de sistematización y los actores o gestores de la experiencia con el propósito de dialogar y levantar la información relacionada con el desarrollo de una Buena Práctica. Para este tipo de entrevistas se utilizan cuestionarios de sí o no con preguntas más específicas.	Encuentro entre el sistematizador o equipo de sistematización y los actores o gestores de la experiencia; a diferencia de la entrevista cerrada, esta técnica le da más apertura al entrevistado para expresar sus apreciaciones sobre la experiencia que se quiere recabar información. De esta manera se, amplía, verifica o explora datos o información adicional de áreas clave que por diferentes circunstancias no se evidenciaron en la entrevista directa. Se puede utilizar una guía de preguntas.	Reuniones de trabajo grupal que mantiene el sistematizador o equipo de sistematización con actores, gestores o responsables de la experiencia, con el propósito de, mediante un proceso interactivo, analizar y recopilar la información relacionada con el desarrollo de una buena práctica. Es necesario estructurar los temas a desarrollarse en el taller.	Consiste en una técnica que sirve para obtener y recopilar información acerca de la percepción, opinión o conocimiento que tienen los usuarios o beneficiarios de una buena práctica, mediante la aplicación de preguntas estructuradas con el propósito de conocer las percepciones de los actores involucrados.	Consiste en una técnica que sirve para obtener y recopilar información acerca de la percepción, opinión o conocimiento que tienen los usuarios o beneficiarios de una buena práctica, mediante la aplicación de preguntas estructuradas con el propósito de conocer las percepciones de los actores involucrados.	La lista de palabras clave permite enmarcar la sistematización en un eje central a fin de no recoger información innecesaria sino solamente aquella que es de interés para la sistematización.	La ficha de documentación permite organizar los archivos y documentos que se han analizado en el proceso de sistematización a fin de encontrar con más facilidad la información documental que se requiera.

Tabla 7. Matriz de búsqueda de información

¿Qué información se busca/necesita?	¿Quién puede proporcionarla?	¿Dónde buscar?	Técnica o herramienta que se va a utilizar	Forma de registrar
Información relacionada con la buena práctica (fuente primaria)	Actores o gestores	En la unidad responsable o territorio donde se desarrolló la experiencia	Entrevista directa	Registro de información en cuestionario/grabación/filmación, etc.
Documentos relacionados a la buena práctica (fuente secundaria)	Actores, gestores, responsable de unidad o de archivos.	Archivos, unidad donde se desarrolló la práctica, banco de buenas prácticas	Revisión documental	Fotocopias de documento, notas en cuaderno
Testimonios de participantes	Involucrados en la buena práctica o beneficiarios	En la institución, comunidad, beneficiarios	Taller de levantamiento de información	Memorias del taller/ Grabación/filmación registro de notas

Fuente: Manual autoinstructivo de sistematización

Clasificación, análisis e interpretación de la información

En este paso, el sistematizador o el equipo conformado para la sistematización: analiza, clasifica, integra y organiza la información obtenida de la entrevista directa o del taller de levantamiento y la proveniente del análisis documental. Para clasificar y ordenar la información se debe considerar el ejercicio anterior (formulario de levantamiento de información y reconstrucción de buenas prácticas) y complementar esa información con la proveniente de otras fuentes.

Con la información clasificada y ordenada, la siguiente acción consiste en realizar el análisis y la interpretación crítica de la información. En este paso se sugiere analizar cada elemento considerado para el levantamiento de información por separado, sin perder de vista el eje central y los objetivos de la sistematización. En este punto, una de las herramientas que sirve de apoyo para el análisis de interpretación es el formato denominado "Matriz de análisis e interpretación de resultados" (Anexo 6).

Otra alternativa puede ser la clasificación, ordenamiento, análisis e interpretación a través de la identificación de las palabras clave.

Como ejemplo, se cita las palabras claves de la buena práctica denominada "Sistema de Participación ciudadana del GAD de Santa Ana de Manabí" entre las que tenemos:

- Participación ciudadana
- Empoderamiento ciudadano
- Control social
- Rendición de cuentas

El resultado de este paso es que el sistematizador o equipo de sistematizadores se involucra, comprende, interpreta y saca conclusiones sobre el funcionamiento y desarrollo de la buena práctica.

A manera de ejemplo de análisis e interpretación de información se presenta el caso "Implementación del sistema de participación ciudadana y control social en el GAD de Santa Ana".

Una vez que el sistematizador o equipo de sistematizadores han interpretado el funcionamiento de la buena práctica, el siguiente paso es la elaboración del informe como se muestra en la tabla 8.



Tabla 8. Matriz de análisis e interpretación de la información

Componentes	Preguntas	Actores
Antecedentes	¿Quiénes llevaron adelante la experiencia? ¿Cuál fue el origen o la motivación que impulsó el desarrollo de la experiencia?	Alcalde, concejales, equipo de Participación Ciudadana y líderes comunitarios.
Evolución y desarrollo de la buena práctica	¿Cuáles fueron los hechos o hitos más destacados dentro de la evolución histórica de la buena práctica?	Alcalde, concejales, equipo de Participación Ciudadana y líderes comunitarios.
Objetivos	¿Cuáles fueron sus objetivos?, ¿con qué propósitos se realizó? ¿Qué se plantearon para desarrollar la experiencia?	Alcalde, concejales, equipo de Participación Ciudadana y líderes comunitarios.
Eje principal de la buena práctica	¿Cuál es el eje principal o hilo conductor o tema central de la buena práctica?	Alcalde, concejales, equipo de Participación Ciudadana y líderes comunitarios.
Alcance de la buena práctica	¿Cuál fue el alcance que tuvo la buena práctica?	Alcalde, concejales, equipo de Participación Ciudadana y líderes comunitarios.
Descripción de la práctica	¿Qué hicieron? ¿Cómo lo hicieron? ¿Para qué lo hicieron?	Alcalde, concejales, dirigentes comunitarios, líderes comunitarios y representantes de la sociedad civil.
Logros y resultados	¿Qué problemas o dificultades se presentaron? ¿Cómo los resolvieron? ¿Qué logros? ¿Qué resultados se obtuvieron? ¿Cómo la experiencia impactó en la institución/organización/comunidad?	Alcalde, concejales, dirigentes comunitarios, funcionarios de Gestión Participativa, líderes comunitarios y representantes de la sociedad civil.
Lecciones aprendidas	¿Cuáles son las lecciones aprendidas más importantes de la buena práctica? ¿Qué aprendieron de lo vivido de la experiencia, positivo o negativo?, ¿qué harían de la misma forma y qué harían de manera diferente ante situaciones similares a la analizada?	Alcalde, concejales, dirigentes comunitarios, funcionarios de Gestión Participativa, líderes comunitarios y representantes de la sociedad civil.
Características de la buena práctica	¿Cumple con los criterios de identificación de una buena práctica?	Funcionarios de Gestión Participativa y sistematizador.

Información	Hallazgos, aprendizajes	Interpretación de la información (conclusiones del sistematizador)
La experiencia fue llevada a cabo por iniciativa de la comunidad porque los dirigentes y población no contaban con espacios en donde se considere su voz, y tampoco podían decidir en las obras para las comunidades.	Proceso promovido, gestado y liderado por el alcalde.	Falta de garantías en el ejercicio de los derechos de participación ciudadana. Desmotivación de los habitantes de contribuir activamente en la toma de decisiones por falta de espacios para la participación.
- 2005, elección del alcalde Cedeño. - 2005, necesidad de rendición de cuentas. - 2006, declarado Municipio Transparente. - 2011, presupuesto participativo. - 2013, creación de la Unidad de Participación Ciudadana.	Empoderamiento del alcalde por promover la participación ciudadana. Formación y experiencia del alcalde en temas de participación.	La buena práctica surge de la necesidad del alcalde de promover la participación ciudadana y la rendición de cuentas.
- Elaboración e implementación del Sistema de Gestión Participativa con sus mecanismos e instancias de participación. - Fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones. - Fortalecer los procesos de organización y planificación de participación ciudadana.	El trabajo conjunto entre el GAD, la comunidad y ciudadanía permite generar sinergias que contribuyen al desarrollo cantonal. Determinación de espacios y niveles de participación.	Los mecanismos e instancias de participación se concretaron en: Asamblea Cantonal, Consejo Cantonal de Planificación, asambleas sectoriales, sillavacia, veedurías, presupuestos participativos, los cuales se institucionalizaron en una ordenanza.
Relación Municipio-comunidad/confianza.	El alcalde es una persona muy comprometida con la participación ciudadana.	La buena práctica se sustenta en la confianza que existe entre el municipio y la comunidad.
Participación inclusiva de toda la ciudadanía, incentivando la igualdad de género e inclusión de grupos prioritarios.	El alcalde promueve la participación e involucramiento de las mujeres.	Participación de los ciudadanos de todas las edades con cierta predominancia de líderes comunitarios adultos.
Construcción de un sistema de Gestión Participativa (SGP). Se trabajó en forma conjunta entre el GAD de Santa Ana y los dirigentes comunitarios en talleres. Se construyó el SGP para que la comunidad participe de forma organizada a través de las instancias de participación más activamente en la toma de decisiones, en definición de obras y rendición de cuentas.	Se fomenta la participación por parte del GAD cuando se genera institucionalidad para la toma de decisiones.	Se generó un espacio de participación en la construcción del SGP. Se definió en forma conjunta GAD y comunidad las instancias de Participación y Control Social.
Seis asambleas ciudadanas conformadas y una en cada parroquia. Asamblea Cantonal Ciudadana conformada, Participación de la población en el Plan de Desarrollo Involucramiento de Ciudadanos con participación de 4000 ciudadanos promedio al año. Fortalecimiento de los medios de comunicación del GAD. Priorización de obras.	La formalización de la participación es una herramienta que permite el fortalecimiento organizativo y el desarrollo institucional. La comunicación eficiente entre comunidad y GAD ayuda a generar procesos de transparencia y control social.	Se cuenta con un fortalecimiento de la participación comunitaria y ciudadana. Institucionalización del Sistema de Gestión Participativa. Medios de comunicación al servicio del Sistema de Gestión Participativa.
Para la implementación del Sistema de Gestión Participativa, se destaca el protagonismo que alcanzaron los mecanismos acercamiento con la comunidad los medios de comunicación como es la radio pública Municipal, página web Gaceta Judicial, que apoyaron la difusión de la ordenanza del SGP.		
Replicabilidad La práctica es de fácil replicación en otras unidades, instituciones o grupos de interés. Cuenta con una explicación metodológica, clara y parámetros comunes. Sostenibilidad La práctica está o tiene potencial de ser institucionalizada. Cuenta con personas preparadas para transferir el conocimiento. Cuenta con el suficiente grado de apoyo de las autoridades. Innovación Inédito y creativo en el contexto. Se contó con tecnología para el apoyo al desarrollo del proceso. Impacto Generó cambios evidentes en la población objetivo. Generó mejoras en los servicios. Eficiencia, eficacia y efectividad Promueve la optimización de los recursos disponibles. Generó ahorro de tiempo. Evidencia mejoramiento en la calidad de los productos y servicios. Participación Contó con la participación activa de instancias organizativas locales. Contó la participación activa de actores de sociedad civil. Equidad de género e inclusión La práctica promovió la equidad y la igualdad de género. La práctica promovió la participación de grupos vulnerables. Interculturalidad Promovió la recuperación de saberes ancestrales. Facilitó la construcción de redes sociales o productivas con enfoque de interculturalidad. La práctica promueve la integración cultural o intercultural.	Los criterios permiten orientar y viabilizar la sistematización de las buenas prácticas.	Los atributos de replicabilidad, sostenibilidad, innovación, impacto, eficiencia, eficacia y efectividad, participación, equidad de género e inclusión, e interculturalidad son elementos que permiten realizar un análisis de viabilidad y dan contexto y se constituyen en el eje transversal de la sistematización.

Informe de sistematización

El informe de sistematización, consiste en redactar y describir detalladamente el desarrollo de la buena práctica utilizando un lenguaje inclusivo orientado a distintos públicos con enfoques, costumbres y culturas diferentes. El desafío de este paso es que otras personas, que no participaron ni vivieron el proceso, puedan comprender su lógica y aprovechen los aprendizajes y conocimientos que se generaron de la experiencia.

La estructura del informe debe ser flexible y adaptable a la realidad, exigencias y objetivos de la sistematización. Sin embargo, se considera importante resaltar algunos aspectos generales de la buena práctica como: características, aprendizajes, criterios utilizados, impacto en la sociedad, lecciones aprendidas, beneficios, entre otros. Tomando en cuenta lo anterior, para la elaboración del informe se puede utilizar el formato denominado "Estructura de Informe de Sistematización de Buenas prácticas" (Anexo 7).

En la siguiente Tabla 9, se presenta una propuesta de estructura del informe, sin embargo, es importante señalar que este puede ser modificado de acuerdo a la realidad del GAD, experiencia del sistematizador, a los formatos señalados para los concursos y/o los objetivos institucionales. Como resultado de este paso, se obtiene el informe de sistematización, mismo que debe ser validado con los actores o gestores de la buena práctica.

A manera de ejemplo, se ilustra el caso del GADM de Santa Ana (Manabí). (Anexo 8)

Validación de la sistematización

Para cerrar el proceso de sistematización, es importante contar con la aprobación y satisfacción de los principales

actores, gestores y beneficiarios de la buena práctica. Por tanto, se recomienda que el sistematizador o equipo de sistematización realice una presentación del informe a los actores y gestores con el fin de que estos revisen, analicen el contenido y hagan retroalimentaciones y validen el documento final.

Es importante señalar, que el proceso de validación está presente en cada uno de los pasos que son parte de esta guía ya que la reconstrucción de la buena práctica debe realizarse en forma participativa y los gestores y beneficiarios tienen un rol principal. Tal como se ha observado, a lo largo del proceso, los principales gestores y beneficiarios de la buena práctica deben conocer y estar de acuerdo con la metodología y herramientas que se van a utilizar en el proceso.

De considerarse pertinente, se puede realizar un taller de arranque en el que queden establecidos estos acuerdos básicos. No obstante, una vez terminada la sistematización, el producto (documento) final, debe ser pulido y validado por los principales involucrados en el marco de un proceso participativo cuyo objetivo, será verificar que el documento recoja fielmente el trabajo de análisis y sistematización de la buena práctica.

En este contexto, se sugiere compartir con la debida anticipación el documento sistematizado que se va a validar con los principales beneficiarios de la práctica y realizar un proceso de validación para el cual se pueden utilizar las siguientes metodologías con sus respectivas herramientas:

- Talleres de validación
- Grupos focales

El objetivo principal de este proceso, aparte de validar los contenidos del documento, es identificar los productos del conocimiento o aspectos de la práctica que se van a difundir o compartir. También es importante recoger reflexiones y recomendaciones finales sobre el uso y mejoramiento de la práctica. Todo esto se aporta en sumos de benser recogidos en el documento final.

Tabla 9. Estructura de informe de sistematización de buenas prácticas propuesta

Datos de identificación de la buena práctica (portada): contiene los datos del contexto como nombre de la institución u organización (puede incluir área o unidad a la que pertenece); Nombre de la buena práctica y eje temático al que pertenece.

Contenido: detalle de los temas (títulos y subtítulos) que contiene el informe.

1. Antecedentes: describe el origen, causas y eventos históricos que son importantes para entender el surgimiento y desarrollo de la buena práctica.
2. Objetivos: describe los objetivos que se plantearon al inicio de la buena práctica.
3. Descripción de la buena práctica: descripción detallada de todo lo hecho (proceso de construcción, desarrollo e implementación; alcance, productos, servicios, resultados y logros, incluyendo las dificultades o problemas enfrentados).
4. Criterios que caracterizan la buena práctica: descripción detallada de las características que presenta la buena práctica de acuerdo con los criterios previamente identificados (innovación, replicabilidad, sustentabilidad, impacto, eficiencia y eficacia, participación, enfoque de género, interculturalidad).
5. Resultados (productos o servicios): este campo registra los resultados obtenidos o generados por la buena práctica.
6. Indicadores: son los puntos de control que permiten evidenciar el nivel de cumplimiento de las metas sobre la base de tres dimensiones: tiempo, cantidad y calidad.
7. Las lecciones aprendidas: descripción de lo aprendido de la experiencia.
8. Gestores y actores de la buena práctica: identificación de los gestores (quiénes generaron la idea) y actores (quiénes desarrollaron la práctica).
9. Conclusiones y recomendaciones: registra, a manera de afirmaciones, una síntesis de los aspectos más relevantes (positivos y negativos) y las recomendaciones finales.

Referencias bibliográficas.

Anexos.

Socialización, difusión y transferencia de conocimientos

Uno de los objetivos de la sistematización es aprender y mejorar, esto implica promover el aprendizaje y generar conocimiento. En este sentido, la sistematización de las buenas prácticas permite identificar el conocimiento generado en una experiencia exitosa o buena práctica el cual debe ser aprovechado para generar nuevas experiencias y nuevos conocimientos.

En este contexto, la interrogante que surge es ¿cómo se aprovecha el conocimiento generado en las buenas prácticas? Para dar respuesta a esta interrogante, se sugieren las siguientes acciones:

- Compartir los conocimientos generados en el desarrollo de la buena práctica.
- Replicar las buenas prácticas en otros niveles, segmentos o grupos de interés.
- Motivar e incentivar a los grupos de interés la aplicación de los conocimientos, la experimentación y generación de nuevos conocimientos.

Cuando se aprovecha el conocimiento significa que el aprendizaje de los individuos se difunde y se transforma en acciones que repercuten en la calidad de los servicios y en el fortalecimiento institucional.

Para aprovechar los conocimientos generados en una sistematización, el siguiente paso consiste en la socialización, difusión y transferencia de experiencias, aprendizajes y conocimientos generados en la buena práctica.

Socialización, difusión y transferencia de conocimientos.

En los pasos anteriores, se describió el proceso práctico de relevamiento y sistematización de buenas prácticas, pero esto no tendría ninguna validez solo por el hecho de sistematizar la experiencia; lo más importante es darle la utilidad necesaria para cumplir con los objetivos propuestos referentes al aprendizaje y la generación de conocimientos.

La socialización, difusión y transferencia de conocimientos, son componentes de una estrategia de comunicación imprescindible para dar a conocer, motivar y compartir con otros actores o grupos de interés, las experiencias y los saberes adquiridos en el desarrollo e implementación de las buenas prácticas.

La finalidad del proceso de comunicación es incrementar la apropiación sobre los procesos de cambio, la participación ciudadana en los territorios, la articulación de los actores y el fomento de la sostenibilidad para el desarrollo territorial.

Cuando se aprovecha el conocimiento, significa que el aprendizaje de los individuos se difunde y se transforma en acciones que repercuten a nivel local, por ejemplo en el mejoramiento de la calidad de los servicios y en el fortalecimiento institucional.

En la Tabla 10, se describe la definición de cada uno de los términos utilizados en este punto.

Tabla 10. Definiciones de socialización, difusión y transferencia

Socialización	Difusión	Transferencia de conocimientos
Es el proceso básico de compartir transmitir y exteriorizar de manera directa o través de una conversación, un documento o talleres de socialización, la información y/o los resultados generados en el proceso de sistematización.	Es el proceso mediante el cual, apoyándose en una serie de estrategias, recursos, herramientas, medios o canales de comunicación formales o alternativos, divulgamos o damos a conocer a los grupos de interés información relacionada con una buena práctica.	Consiste en el proceso de transferir o compartir con otros actores o grupos de interés, conocimientos, experiencias y saberes adquiridos en el desarrollo e implementación de las buenas prácticas, mediante la aplicación de estrategias de aprendizaje y generación de conocimiento. Que permita identificar lecciones aprendidas y desarrollar nuevos aprendizajes

Estrategia de comunicación para socialización, difusión y transferencia de conocimientos

Para difundir, promover y transferir los aprendizajes de la buena práctica se debe definir: a) la finalidad que persigue, b) los grupos objetivo, c) identificar los conocimientos y mensajes clave que se quiere comunicar, d) la metodología/herramientas, y e) la forma como se va a monitorear los resultados de la estrategia implementada.

Las actividades planificadas para cada uno de los procesos de socialización, difusión o transferencia de conocimientos, comprenden la estrategia de comunicación para la gestión de

los conocimientos que se desprenden de la sistematización de las buenas prácticas. Para lo cual es importante preguntarse: ¿para qué se quiere comunicar este conocimiento generado en la sistematización de una buena práctica?, ¿a quién?, ¿qué mensajes son importantes?, ¿cómo se va a socializar o difundir estos mensajes?, ¿cómo podemos identificar los resultados de los mensajes comunicados? Las respuestas a estas interrogantes permiten establecer el camino a seguir.

En este sentido y tomando como base, varios planteamientos propuestos en experiencias de socialización, difusión y transferencia de conocimientos se han identificado algunos elementos sugeridos que pueden comprender una estrategia de comunicación presentados en la Tabla 11.

Es importante destacar que, en el proceso de comunicación, se puede utilizar una o varias de las metodologías o herramientas señaladas.

Es importante señalar que, para cada una de las actividades definidas en cada componente de la estrategia de comunicación, se defina la periodicidad, los responsables y las acciones que se desarrollarán para monitorear los resultados de la estrategia.

Tabla 11. Matriz de identificación de la estrategia de comunicación: socialización, difusión y transferencia de conocimientos

Componente	Actividad	Finalidad/ Propósito	Finalidad/ Propósito	Conocimiento/ Mensaje clave	Metodología/ Herramienta
Socialización	Implementación de espacios de diálogo directo e informativo	Sensibilizar a los diferentes actores	Actores sociales, ciudadanía y técnicos del Municipio	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios de la buena práctica. • Las implicaciones que tiene para la población. • ¿Cómo opera la buena práctica? 	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres • Reuniones de trabajo • Eventos de capacitación • Encuentros temáticos
Difusión	Dar a conocer mensajes clave	Promover y motivar el uso o la implementación de la buena práctica	Ciudadanía en general	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios de la buena práctica. • Las implicaciones que tiene para la población 	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de promoción en eventos especiales • Flyers y afiches • Radios comunitarias • Televisión • Medios electrónicos y redes sociales
Transferencia	Capacitación presencial o virtual a los grupos de interés	Aprendizaje	Grupos de interés / Actores sociales / Ciudadanos interesados	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál fue proceso de seguido para el diseño y desarrollo de la práctica? • ¿Cómo opera la buena práctica? • ¿Cómo implementarla? 	<ul style="list-style-type: none"> • Redes. • Comunidades de práctica • Concursos de Buenas prácticas • Bancos de buenas prácticas • Ferias de conocimientos • Encuentros temáticos • Programas o eventos de capacitación presencial o mediante plataformas especializadas, aulas virtuales, etc • Encuentros temáticos • Concursos de buenas prácticas locales AME

Así, para la selección de las metodologías y herramientas, se debe realizar una reflexión previa de las más idóneas acorde a las características del grupo objetivo y a la disponibilidad de recursos para su implementación.

El resultado de este paso es la definición del enfoque de cómo se va a socializar y difundir los resultados de la buena práctica o transferir los conocimientos; la siguiente acción es definir el responsable de la socialización, difusión o transferencia de conocimientos, los materiales de apoyo y el diseño que se va a utilizar.

Definición de responsables

Este paso consiste en identificar a las personas responsables de socializar, difundir la buena práctica o transferir los conocimientos y establecer el tipo de materiales y el diseño o formato que se va a utilizar.

Para definir quién será el responsable de la socialización, difusión o transferencia de conocimientos, se recomienda reflexionar sobre quién o quiénes han intervenido, conocer del tema y están en mejores condiciones para difundir y replicar

los conocimientos, estos pueden ser seleccionados de entre: gestores, actores, sistematizadores de la buena práctica, expertos en el tema, autoridades locales, otros.

Para cumplir con este paso se sugiere plantear las siguientes interrogantes (Tabla 12).

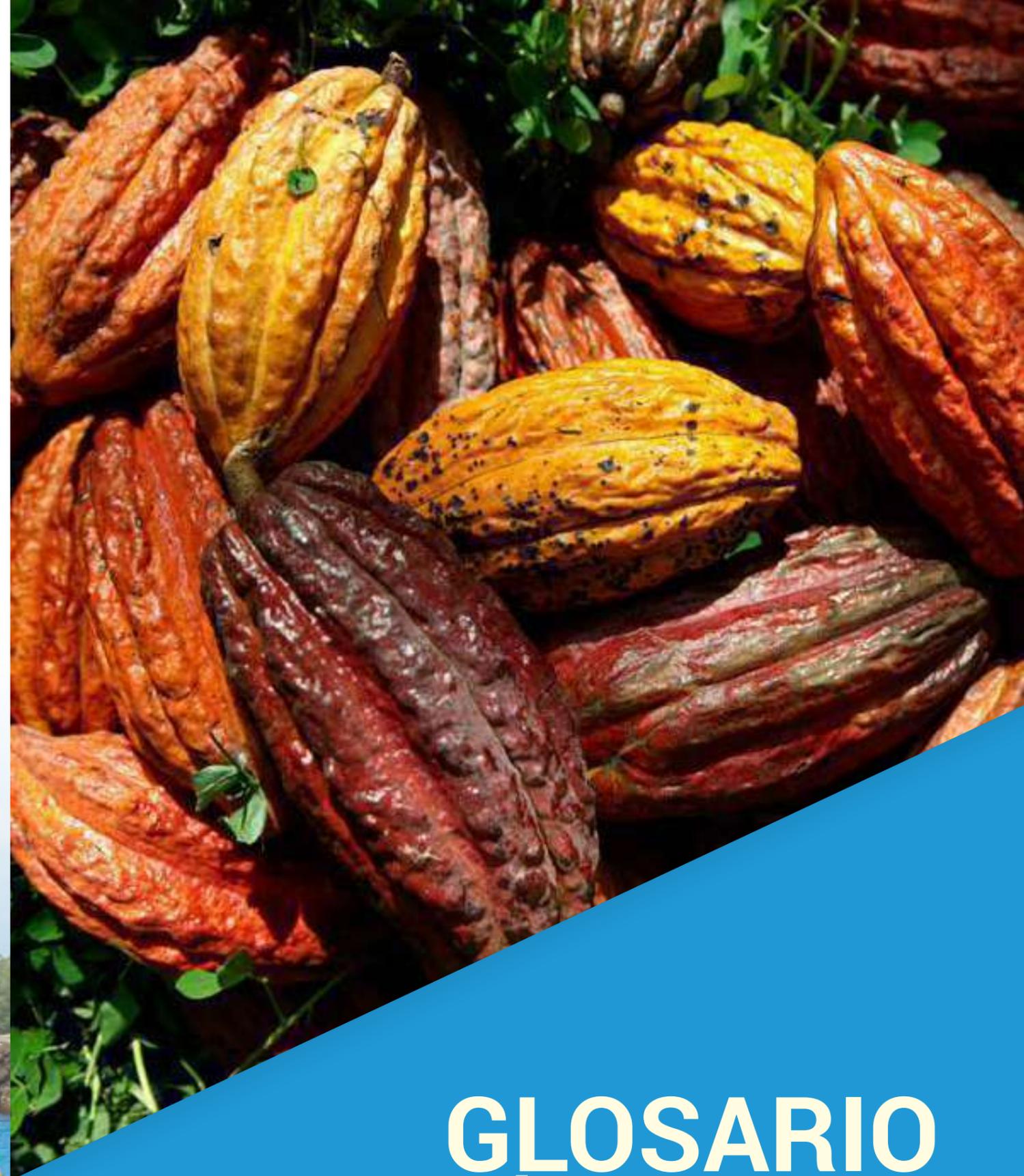
Tabla 12: Identificación de responsables de socialización y definición de materiales

Preguntas	Resultados
¿Quién será el responsable de la socialización, difusión o transferencia de conocimientos?	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de los gestores, actores, Sistematizadores de la BP, expertos en el tema, autoridades locales, otros.
¿Qué tipo de materiales vamos a utilizar?	<ul style="list-style-type: none"> Materiales impresos o digitales, audios, videos, etc.
¿Cuál es el diseño que vamos a utilizar?	<ul style="list-style-type: none"> Formatos de presentación de acuerdo a los grupos de interés y espacios.
¿Quién se encargará de la elaboración de los materiales?	<ul style="list-style-type: none"> Los responsables de preparar los materiales Unidad o persona Con recursos y capacidades interna Mediante contratación de servicios

Las respuestas a estas interrogantes deben ser registradas en el formulario de Identificación de responsables, materiales y espacios de socialización ([Anexo 9](#)).

Conclusión final

Con la metodología propuesta se espera contribuir en la consolidación de una herramienta metodológica, autoinstructiva y práctica que permita fomentar el aprendizaje a través de la transferencia y réplica de experiencia y conocimientos desarrollados en los GAD, con el fin de promover el mejoramiento continuo en la provisión de servicios y fomento de la calidad de vida de los ciudadanos, todo esto en el marco de la gestión del conocimiento.



GLOSARIO de TÉRMINOS



Actores de las buenas prácticas

Personas que han tenido una participación activa en el desarrollo de una experiencia exitosa o una buena práctica.

Aprendizaje

Proceso de adquisición de conocimiento y desarrollo de habilidades y destrezas.

Aprendizaje colectivo.

Proceso de adquisición de conocimiento y desarrollo de habilidades y destrezas grupales o colectivas.

Asamblea

Grupo de personas representativas con intereses comunes que se reúnen para tomar decisiones sobre un tema específico.

Autogestión

Capacidad que tienen los GAD para generar y gestionar sus propios recursos.

Buenas prácticas

Experiencias exitosas que agregan valor, benefician un sector o grupo objetivo y sirven de guía para el aprendizaje continuo y la generación de conocimientos.

Buenas prácticas locales

Experiencias exitosas desarrolladas en los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Contexto

Delimitación del campo o ámbito del contenido en relación con el tema que se desarrolla.

Comunidad

Grupo de personas integradas por nexos como espacio físico, cultura, tradiciones e intereses comunes

Calidad de vida

Percepción del nivel de bienestar y satisfacción de los ciudadanos de una circunscripción o territorio.

Calidad de los servicios

Percepción que tienen los ciudadanos sobre los servicios que reciben de los GAD. La calidad de los servicios públicos se expresa en los atributos de oportunidad, adecuación y satisfacción del usuario.

Control social

Proceso de análisis y evaluación de los servicios públicos por parte de las comunidades, grupos sociales y ciudadanía.

Criterio

Declaración de lineamientos que permite analizar, juzgar y discernir.

Cultura de participación

Conjunto de hábitos y costumbres orientadas a promover el involucramiento y participación de los ciudadanos.

Descentralización

Delegación de poder, autonomía, competencias y recursos a los gobiernos autónomos descentralizados.

Desarrollo local

Proceso participativo de mejoramiento de los servicios y calidad de vida de los ciudadanos, mediante el equilibrio espacial y social, fundamentando su acción en la promoción económica basada en el empleo y en la valorización de los recursos naturales, físicos y humanos propios de un territorio.

Desarrollo sostenible

Conjunto de acciones orientadas a proteger y preservar el medio ambiente, promover el desarrollo de las personas o grupos de interés y la economía social y solidaria sustentable.

Desarrollo de capacidades

Proceso de mejoramiento o fortalecimiento de las capacidades de gestión política, técnica y administrativa de los GAD, que les permita cumplir con los objetivos institucionales y plantearse nuevos retos en beneficio de la comunidad.

Eficiencia

Aprovechamiento y optimización de los recursos en la consecución de los objetivos.

Efectividad

Capacidad o facultad que tienen los GAD, para cumplir los objetivos.

Equidad de género

Determina el enfoque de igualdad entre mujeres y hombres en la construcción y asignación de roles sociales.

Empresas comunitarias

Organizaciones rurales integradas por miembros de la comunidad que aportan con su trabajo y se han organizado legalmente para desarrollar actividades productivas y cubrir sus necesidades.

Encuesta

Técnica de levantamiento de información a través de un formato estructurado de preguntas orientadas a recopilar la información requerida.

Enfoque de género

Conjunto de acciones encaminadas a promover cambios orientados a reducir o eliminar la desigualdad e inequidad en

la condición, construcción de roles y posición de hombres y mujeres en la sociedad.

Entrevista

Técnica de levantamiento de información mediante un diálogo en el que el entrevistador hace preguntas y el entrevistado emite las respuestas.

Estrategia

Conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Factor clave de éxito

Son los temas o elementos medulares fundamentales para la consecución de objetivos.

Fortalecimiento institucional

Conjunto de acciones estratégicas encaminadas a mejorar la capacidad institucional de los GAD.

Género

Es una construcción social que determina las características físicas y biológicas de las personas.

Gestión pública

Proceso de diseño e implementación de políticas públicas y provisión de servicios para la comunidad.

Gestión pública territorial

Conjunto de acciones de los GAD orientadas a brindar servicios públicos de calidad y a promover el desarrollo social y productivo de los ciudadanos, grupos sociales y comunidades que conforman la circunscripción o territorio.

Gestión por resultados

Marco conceptual cuya función es facilitar las entidades públicas la dirección efectiva e integrada de los procesos de creación de valor.

Gestores de las buenas prácticas

Personas que, mediante la generación de una idea o formulación de un proyecto, han promovido el desarrollo de una buena práctica.

Gobernanza

Acción estratégica que permite interactuar y lograr acuerdos de manera conjunta entre los GAD y la ciudadanía en la solución de problemas y generación de oportunidades de mejora.

Innovación

Proceso de generación y desarrollo de ideas y soluciones nuevas o creativas.

Impacto

Efecto, modificación o cambios percibidos que produce una acción.

Impacto social

Efecto, modificación o cambios percibidos que produce una acción en la comunidad.

Interculturalidad

Integración de esfuerzos colectivos orientados a promover el reconocimiento, respeto de la diversidad social y convivencia entre las diferentes etnias, grupos sociales y culturales existentes en la sociedad.

Juntas administradoras, juntas parroquiales

Asociación o agrupación de personas de la comunidad que se organizan con el fin de administrar los recursos naturales de su comunidad.

Mejoramiento continuo

Proceso de aprendizaje, adaptación, cambio y mejoramiento permanente.

Participación ciudadana

Proceso de acercamiento e involucramiento de los diferentes actores de la sociedad en las políticas públicas y en la toma de decisiones participativas.

Participación social comunitaria

Proceso de involucramiento e intervención de los ciudadanos en la toma de decisiones respecto al manejo de los recursos y las acciones que tienen un impacto en el desarrollo de las comunidades.

Relevamiento

Proceso de identificación y recuperación de experiencias exitosas.

Replicabilidad

Permite aplicar o replicar una experiencia o parte de ella en otras instancias, lugares o niveles de la sociedad.

Sistematización

Proceso de recuperación, ordenamiento y registro estructural de la información.

Servicios públicos

Conjunto de acciones y prestaciones de los organismos públicos.

Taller

Método de discusión, socialización, experimentación, entrenamiento o transferencia de conocimientos que se desarrolla mediante una o varias sesiones de trabajo.

Veedurías ciudadanas

Método o forma de participación representativa que permite a los ciudadanos, ejercer vigilancias sobre los servicios y la gestión pública en su territorio.

Bibliografía

AME. (2015). Buenas prácticas Locales. Sexta Edición. Quito.

AME. (2015). Buenas prácticas Locales. Premio "Buenas prácticas Locales". Bases – Sexta Edición.

Barry, J., Naleffuy Adam, M. (2015). Bradenburger, Coopetencia. Editorial Norma.

Berger, G. (2005). Relevamiento de buenas prácticas de gobierno en organizaciones sociales. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.

Bermeo, A. (2002). Desarrollo Sustentable en la República del Ecuador.

BID/CLAD. (2007). Gestión por resultados.

Calle, R. (2012). La gestión por resultados: Una perspectiva de gerencia pública. Seminario Políticas Presupuestarias y Gestión por Resultados.

CONGOPE, C. d. (2015). Desarrollo territorial en el Ecuador: situación actual y perspectiva. Quito: Abya-Yala.

COOTAD. (2012). Art. 151 y 152., Programas de fortalecimiento Institucional definiendo qué hacer, cómo hacerlo y con quién.

Corsani, A, Boutang, Y. y Lazzarato, M. (2008). Capitalismo Cognitivo, Propiedad Intelectual y Creación Colectiva. Ed. Traficantes de sueños.

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Art. 229 y 246.

FAO, (2013). Buenas prácticas en la FAO: sistematización de experiencia para el aprendizaje continuo. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

FENOCIN, (s.f.). <http://www.fenocin.org/interculturalidad/>. Obtenido de <http://www.fenocin.org/interculturalidad/>.

Fumagalli, A. (2007). Bioeconomía y Capital Cognitivo: Hacia un Nuevo paradigma de la acumulación. Bioeconomía y Capital Cognitivo: Hacia un Nuevo paradigma de la acumulación. Editorial Traficantes de Sueños.

Griffin, K. (1998). Desarrollo Humano: origen, evolución e impacto.

Jaramillo, H. (2005). Revista judicial derechoecuador.com. Obtenido de <http://www.derechoecuador.com>: <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechoadministrativo/2005/11/24/la-administracion-publica>.

Máttar, J.P. (2014). Planificación, prospectiva y gestión pública Reflexiones para la agenda de desarrollo. CEPAL.

Ojeda, L. (2000). La descentralización en el Ecuador. Quito: Abya-Yala.

Peluffo, M.C. (2002). Introducción a la Gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Santiago de Chile: CEPAL.

PNUD, (2009). Programa de formación: Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de las organizaciones políticas. Material de Trabajo. PNDU.

PNUD, (2009). Programa de formación: Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de las organizaciones políticas. Material de Trabajo. PNDU.

Rosales, M. (s/f) 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.

SENPLADES, (2013). Desarrollo territorial es una prioridad del Ecuador. Participación de Subsecretaría General de Planificación para el Buen Vivir, cumbre CEPAL. .

SENPLADES, (2013). Plan Nacional del Buen Vivir. Quito.

Villavicencio, R. (2009). Manual autoinstructivo: aprendiendo a sistematizar las experiencias como fuentes de conocimiento. Lima: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.



ANEXOS



Anexo 1

Formato de Identificación de buenas prácticas

[Regresar](#)

Nombre de la institución (En dónde se generó la buena práctica)	
Nombre de la unidad organizacional (Unidad a la que pertenece la buena práctica, organización social, barrio, mancomunidad, etc.)	
Nombre de la experiencia o práctica relevante (Cómo se llama la buena práctica)	
Fecha de inicio y finalización: (cuándo se dio inicio y cuándo finalizó al desarrollo de la buena práctica)	
Grupo objetivo (quiénes son los principales beneficiarios de los productos o servicios resultantes de la buena práctica)	
Eje principal de la buena práctica Identifica el tema central, la columna vertebral o el hilo conductor de la buena práctica.	
Áreas temáticas (En qué clasificación se ubica)	Ambiental _____ Gestión y servicios públicos _____ Fomento productivo _____ Participación, desarrollo y organización comunitaria _____ Área de desarrollo social _____ Otros: _____

Anexo 2

[Regresar](#)

Lista de verificación de características de buenas prácticas

Criterios	Consideraciones	Cumplimiento		
		SÍ	NO	No aplica
Replicabilidad	1. La práctica es de fácil replicación en otras unidades, instituciones o grupos de interés.			
	2. Cuenta con una explicación metodológica, clara y parámetros comunes.			
	3. Responde a una necesidad.			
	4. Ayuda a solucionar problemas comunes.			
Sostenibilidad	5. La práctica obtiene potencial de ser institucionalizada.			
	6. Cuenta con financiamiento autónomo.			
	7. Cuenta con personas preparadas para transferir el conocimiento.			
Innovación	8. Cuenta con el suficiente grado de apoyo de las autoridades.			
	9. Inédito y creativo en el contexto.			
Impacto	10. Es una nueva forma de abordar un problema o necesidad.			
	11. Solucionó uno o varios problemas aplicando acciones o estrategias innovadoras.			
	12. La práctica generó cambios evidentes en la población objetivo.			
Eficiencia, eficacia y efectividad	13. La práctica generó mejoras en los servicios.			
	14. La práctica generó mejoras en el bienestar colectivo.			
	15. Promueve la optimización de los recursos disponibles (humanos, financieros y materiales).			
Participación	16. La práctica generó ahorro de tiempo en el proceso o en la provisión de los servicios.			
	17. Evidencia mejoramiento en la calidad de los productos y servicios.			
	18. La práctica contó con la participación activa de instancias organizativas locales.			
Equidad de género e inclusión	19. La práctica contó con la participación activa de actores de sociedad civil.			
	20. La práctica promueve la integración y participación de grupos o la articulación de redes sociales, productivas, etc.			
Interculturalidad	21. La práctica promueve la equidad y la igualdad de género.			
	22. La práctica promueve la participación de grupos vulnerables.			
	23. Promueve la recuperación de saberes ancestrales.			
	24. Facilita la construcción de redes sociales o productivas con enfoque de interculturalidad.			
	25. La práctica promueve la integración intercultural.			
Total				
Porcentaje de cumplimiento		% Sí	% No	

Anexo 3

[Regresar](#)

Definición de elementos de planificación de la sistematización

Preguntas	Que nos permite definir
¿Qué buena práctica vamos a sistematizar?	Nombre de la buena práctica
¿Por qué es importante sistematizar la buena práctica?	Justificación de la sistematización
¿Para qué vamos a sistematizar esta buena práctica?	Objetivos de la sistematización
¿Cuál es el eje o tema central de la sistematización?	Eje de sistematización
¿Cuáles son las palabras clave que se pueden identificar en la buena práctica?	Palabras clave de la buena práctica
¿Cuáles son las acciones que se van a ejecutar?	Registra los pasos que se van a desarrollar durante el proceso de sistematización.
¿Quiénes lo van hacer?	Registra los actores o responsables del proceso de sistematización.
¿Qué se espera lograr?	Cuáles son los resultados o logros parciales o producto final de la sistematización.
¿Qué recursos vamos a utilizar?	Qué tipo de recursos se van a utilizar en la sistematización (humanos, materiales, financieros, tecnológicos, etc.)
¿Cuándo vamos a iniciar y cuándo vamos a finalizar?	Cuáles son los tiempos o plazos requeridos para llevar a cabo el proceso de sistematización.

Propuesta de hoja de ruta de sistematización

Actividades a desarrollar	Responsables de las actividades	Resultados esperados	Recursos necesarios	Fechas de inicio y terminación

Anexo 4

[Regresar](#)

Formulario de levantamiento de información y reconstrucción de buenas prácticas

1 Reconstrucción de la experiencia

<p>Antecedentes de la buena práctica Cuál fue el origen o la motivación que impulsó el desarrollo de la buena práctica (iniciativas, motivaciones exigencias, necesidades, etc.) En este punto, se debe describir de manera detallada sobre el origen, logros, fracasos, etc., que son importantes para entender el surgimiento y desarrollo de la buena práctica.</p>	<p>¿Cuáles son los antecedentes que motivaron el desarrollo de la buena práctica? ¿Quiénes fueron los creadores o gestores de la buena práctica?</p>
<p>Evolución y desarrollo de la buena práctica Describe la evolución histórica de la buena práctica (etapas de desarrollo, fechas, hitos, etc.) y lo ubica en la línea de tiempo.</p>	<p>¿Cuáles fueron los hechos o hitos más destacados dentro de la evolución histórica de la buena práctica?</p> <p>Inicio BP  Fin BP</p>
<p>Objetivos Iniciales de la buena práctica Uno de los elementos que facilitan la identificación de una buena práctica son los objetivos generales y específicos que se inicialmente se plantearon para su desarrollo. Con el fin de facilitar la comprensión y alcance de los objetivos es recomendable empezar con un verbo en infinitivo (Ej. acortar tiempos en la entrega de resultados).</p>	<p>¿Cuáles fueron los objetivos que se plantearon para desarrollar la buena práctica?</p>
<p>Eje principal de la buena práctica Identifica el tema central, la columna vertebral o el hilo conductor de la buena práctica.</p>	<p>¿Cuál es el eje principal o hilo conductor o tema central de la buena práctica?</p>
<p>Palabras clave de la buena práctica Identifica y define los temas centrales de la buena práctica.</p>	<p>¿Cuáles son las palabras clave que se pueden identificar en la buena práctica?</p>
<p>Alcance de la buena práctica: En este punto se identifica y describe el ámbito de cobertura de la buena práctica en términos, grupos objetivo o población beneficiaria, territorio, etc..</p>	<p>¿Cuál fue el alcance que tuvo la buena práctica?</p>
<p>Documentos o fuentes de registro de la buena práctica Identificación de los documentos, archivos o fuentes de registro de la buena práctica</p>	<p>¿Cuáles son las fuentes de registro de la información relacionada con la buena práctica?</p>
<p>Descripción de la buena práctica En este punto vamos a describir de manera detallada y paso a paso, cada una de las actividades que forman parte del proceso de desarrollo de la buena práctica: la identificación de la problemática, el propósito de la práctica, la planeación de estrategias y su vinculación con los ejes de la Institución (procedimiento). Cada actividad debe ser descrita de manera que en lo posible responda a las siguientes interrogantes:</p>	<p>En cada actividad: ¿qué hicieron? ¿cómo lo hicieron? (pasos, herramientas, metodologías), ¿para qué lo hicieron?</p>
<p>Logros, resultados e impactos obtenidos (Descripción de los resultados y cambios obtenidos).</p>	<p>¿Cuáles fueron los logros o resultados Obtenidos? ¿Cuál fue el impacto que tuvo la buena práctica en la institución/organización/ comunidad?</p>
<p>Factores Clave de Éxito de la buena práctica Identifica los aspectos que fueron clave para la consecución de los logros y resultados obtenidos.</p>	<p>¿Cuáles son los principales factores clave de éxito, hechos o pilares fundamentales que facilitaron la implementación y desarrollo de la buena práctica?</p>

2 Lecciones aprendidas

¿Cuáles son las lecciones aprendidas más importantes de la buena práctica?:

Qué aprendieron de lo vivido de la experiencia, positivo o negativo; que se haría de la misma forma y que se haría de manera diferente ante situaciones similares a la analizada.

3 Gestores de la buena práctica

Actores – protagonistas: ¿Quiénes participaron en el desarrollo de la buena práctica? ¿Quiénes lideraron, ¿cuáles fueron sus roles en

Nombre	Roles	E-mail	Teléfono	Fechas de inicio y terminación

Conclusiones y Recomendaciones

Registra a manera de afirmaciones, una síntesis de los aspectos más relevantes (positivos y negativos) y las recomendaciones finales

¿Qué se recomendaría a quien desea replicar la experiencia?

¿Si la experiencia ha continuado?, ¿cómo?, ¿con quiénes?

Anexo 5

Formulario de levantamiento de información y reconstrucción de buenas prácticas

[Regresar](#)

1 Reconstrucción de la experiencia

<p>Antecedentes de la buena práctica: Cuál fue el origen o la motivación que impulsó el desarrollo de la buena práctica (iniciativas, motivaciones exigencias, necesidades, etc.) En este punto, se debe describir de manera detallada sobre el origen, logros, fracasos, etc., que son importantes para entender el surgimiento y desarrollo de la buena práctica.</p>	<p>¿Cuáles son los antecedentes que motivaron el desarrollo de la buena práctica?</p> <ul style="list-style-type: none"> Desmotivación de los habitantes de contribuir activamente en la toma de decisiones por falta de espacios para la participación. Los dirigentes y población no contaban con espacios en donde se considere su voz, y tampoco podían decidir en las obras para las comunidades La experiencia fue llevada a cabo por iniciativa del Alcalde de Santa Ana. <p>¿Quiénes fueron los creadores o gestores de la buena práctica?</p> <p>Alcalde, Dirección de Participación Ciudadana.</p>
<p>Evolución y desarrollo de la buena práctica Describe la evolución histórica de la buena práctica (etapas de desarrollo, fechas, hitos, etc.) y los ubica en la línea de tiempo.</p>	<p>¿Cuáles fueron los hechos o hitos más destacados dentro de la evolución histórica de la buena práctica?</p> <p>Inicio BP</p> <ul style="list-style-type: none"> 2006 declarado Municipio Transparente 2011 presupuesto participativo 2013 creación de la Unidad de Participación ciudadana. <p>Fin BP</p> <ul style="list-style-type: none"> 2005 elección del Alcalde Cedeño 2005 necesidad de rendición de cuentas
<p>Objetivos Iniciales de la buena práctica Uno de los elementos que facilitan la identificación de una buena práctica son los objetivos generales y específicos que se inicialmente se plantearon para su desarrollo. Con el fin de facilitar la comprensión y alcance de los objetivos es recomendable empezar con un verbo en infinitivo (Ej. acortar tiempos en la entrega de resultados).</p>	<p>¿Cuáles fueron los objetivos que se plantearon para desarrollar la buena práctica?</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaboración e Implementación del Sistema de Gestión Participativa con sus mecanismos e instancias de participación. Fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones. Fortalecer los procesos de organización y planificación de participación ciudadana.
<p>Alcance de la buena práctica En este punto se identifica y describe el ámbito de cobertura de la buena práctica en términos, grupos objetivo o población beneficiaria, territorio, etc..</p>	<p>¿Cuál fue el alcance que tuvo la buena práctica?</p> <p>Participación inclusiva de toda la ciudadanía, incentivando la igualdad de género e inclusión de grupos prioritarios. Dirigido a la población de todas las parroquias rurales.</p>
<p>Documentos o fuentes de registro de la buena práctica Identificación de los documentos, archivos o fuentes de registro de la buena práctica</p>	<p>¿Cuáles son las fuentes de registro de la información relacionada con la buena práctica?</p> <ul style="list-style-type: none"> Informes y documentos disponibles en gestión documental. Archivos electrónicos disponibles en la Dirección de Participación Ciudadana

<p>Descripción de la buena práctica En este punto vamos a describir de manera detallada y paso a paso, cada una de las actividades que forman parte del proceso de desarrollo de la buena práctica: la identificación de la problemática, el propósito de la práctica, la planeación de estrategias y su vinculación con los ejes de la Institución (procedimiento). Cada actividad debe ser descrita de manera que en los posible responda a las siguientes interrogantes:</p>	<p>¿Qué hicieron? ¿Cómo lo hicieron? (Pasos, herramientas, metodologías), ¿Para qué lo hicieron? La construcción de un sistema de Gestión Participativa (SGP). Se trabajó en forma conjunta entre el GAD de Santa Ana y los dirigentes comunitarios en talleres. Se construyó el SGP para que la comunidad participe de forma organizada a través de las instancias de participación más activamente en la toma de decisiones, en definición de obras y rendición de cuenta.</p>
<p>Logros, resultados e impactos obtenidos: (Descripción de los resultados y cambios obtenidos).</p>	<p>¿Cuáles fueron los logros o resultados obtenidos? ¿Cuál fue el impacto que tuvo la buena práctica en la institución/organización/comunidad?</p> <p>Seis Asambleas ciudadanas conformadas y 1 en cada parroquia. Asamblea Cantonal Ciudadana conformada, Participación de la población en el Plan de Desarrollo Involucramiento de ciudadanos con participación de 4.000 ciudadanos promedio al año Fortalecimiento de los medios de comunicación del GAD Priorización de obras</p>
<p>Factores Clave de Éxito de la buena práctica Identificar los aspectos que fueron clave para la consecución de los logros y resultados obtenidos.</p>	<p>¿Cuáles son los principales factores clave de éxito, hechos o pilares fundamentales que facilitaron la implementación y desarrollo de la buena práctica?</p> <ul style="list-style-type: none"> Empoderamiento del Alcalde La decisión política del Alcalde Presupuesto participativo Creación de la Unidad de Participación Ciudadana. Participación de la ciudadanía.

2 Lecciones aprendidas

¿Cuáles son las lecciones aprendidas más importantes de la buena práctica?:

Qué aprendieron del vivido de la experiencia, positivo o negativo, que haría de la misma forma y que haría de manera diferente ante situaciones similares a la analizada.

Para la implementación del Sistema de Gestión Participativa se destaca el protagonismo que alcanzaron los mecanismos de acercamiento con la comunidad los medios de comunicación como es la radio pública Municipal, página web Gaceta Judicial que apoyaron la difusión de la ordenanza del SGP

3 Gestores de la buena práctica

Actores-protagonistas: ¿quiénes participaron en el desarrollo de la buena práctica?, ¿quiénes lideraron, ¿cuáles fueron sus roles en la experiencia? ¿Qué hacía cada una de las personas?, ¿Cómo participó la comunidad?

Nombre	Roles	E-mail	Teléfono	Fechas de inicio y terminación
Alcalde	Gestor de la buena práctica			
Dirección de Participación Ciudadana	Ejecutor de la buena práctica			
Líderes Comunitarios	Actores de la buena práctica.			

4 Comentarios finales

Conclusiones y recomendaciones

Registra a manera de afirmaciones, una síntesis de los aspectos más relevantes (positivos y negativos) y las recomendaciones finales

- Fue un proceso que contó con iniciativa de la población y liderada por el GAD de Santa Ana.
- El trabajo conjunto, entre el GAD, la comunidad y ciudadanía permite generar sinergias que contribuyen al Desarrollo Cantonal y la determinación de espacios y niveles de participación.
- Se fomenta la participación por parte del GAD cuando se genera institucionalidad para la toma de decisiones.
- La formalización de la participación es una herramienta que permite el fortalecimiento organizativo y el desarrollo institucional.
- La comunicación eficiente entre comunidad y GAD ayuda a generar procesos de transparencia y Control Social.

¿Qué se recomendaría a quien desea replicar la experiencia?

Contemplar que el GAD y la comunidad son corresponsables del desarrollo cantonal por lo tanto deben trabajar mancomunadamente.

¿Si la experiencia ha continuado?, ¿cómo?, ¿con quiénes?

La experiencia ha continuado con la iniciativa de la ciudadanía a través de las diferentes instancias de participación liderada por la Asamblea Cantonal.

Anexo 6

[Regresar](#)

Matriz de análisis e interpretación de la información

Componentes	Preguntas	Actores	Información	Hallazgos y aprendizajes	Interpretación de la información (conclusiones del sistematizador o equipo de sistematizadores)
Antecedentes de la buena práctica					
Evolución y desarrollo de la buena práctica					
Objetivos de la buena práctica					
Eje central de la buena práctica					
Alcance de la buena práctica					
Palabras clave					
Descripción de la buena práctica					
Logros y resultados					
Lecciones aprendidas					
Características de la buena práctica					
Otros					

Anexo 7

[Regresar](#)

Formato de estructura de informe sistematización de buenas prácticas

Datos de identificación de la buena práctica (portada).
Resumen
Palabras clave
Contenido: detalle de los temas (Títulos y subtítulos) que contiene el informe.
1. Antecedentes
2. Objetivos
3. Descripción de la buena práctica
4. Criterios que caracterizan la buena práctica
5. Resultados (productos o servicios)
6. Indicadores
7. Las lecciones aprendidas
8. Gestores y actores de la buena práctica
9. Conclusiones y recomendaciones
Referencias bibliográficas.
Anexos

Anexo 8

[Regresar](#)

Formato de estructura de informe sistematización de buenas prácticas

Datos de identificación de la buena práctica (portada).
Nombre de la buena practica Implementación del sistema de participación ciudadana y control social
Nombre de la organización: Gobierno autónomo descentralizado municipal de santa ana
Unidad a la que pertenece Dirección de participación ciudadana
Área temática Participación, desarrollo y organización comunitaria
Resumen La participación ciudadana es un factor clave para la gestión pública, motivo por el que el GAD de Santa Ana, se planteó como objetivo general; fomentar la participación ciudadana mediante la eelaboración e implementación del sistema de gestión participativa con sus mecanismos e instancias de participación. Para cumplir con este objetivo se diseñó e implementó una serie de estrategias y prácticas de participación, mismas que, por su impacto y resultados, fueron consideradas una buena práctica como se detalla en este informe. El documento empieza describiendo los antecedes, la descripción de la buena práctica, el diseño y construcción de la experiencia, la implementación, los resultados de la buena práctica y las lecciones aprendidas.
Palabras clave de la buena práctica <ul style="list-style-type: none">• Participación ciudadana• Empoderamiento ciudadano• Control social• Rendición de cuentas
Contenido <ol style="list-style-type: none">1. Antecedentes2. Descripción de la buena práctica<ol style="list-style-type: none">2.1. Diseño y construcción de la experiencia2.2. Proceso de implementación3. Criterios que caracterizan la buena práctica4. Resultados5. Lecciones aprendidas6. Gestores de la buena práctica7. Conclusiones y Recomendaciones

1. Antecedentes:

En el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Santa Ana, hasta hace poco tiempo atrás, no existía o no se promovía la participación de la ciudadanía en los procesos de planificación de los servicios, por lo que los líderes o dirigentes y la población en general no contaban con espacios en donde se considere su voz, y tampoco podían decidir en las obras para las comunidades.

Por lo general, la participación de las comunidades en la toma de decisiones sobre el desarrollo local se veía limitada y se centraba en los dirigentes, que coordinaban con las autoridades las necesidades de la comunidad. De tal modo, los problemas de las bases muchas veces quedaban pospuestos, y la comunidad se convertía en un espectador pasivo. La inversión se destinaba mayormente

a obras de infraestructura y la participación colectiva se limitaba a recibir la información sobre el desarrollo que se podía conseguir mediante dichas obras. En este sentido a partir del 2011, con la implementación en el Ecuador del Plan Nacional de Desarrollo y Plan Nacional Para el Buen Vivir 2009 – 2013, un grupo de líderes locales se organizaron con el fin de buscar mecanismos de involucramiento y participación en las decisiones de su comunidad.

En este contexto se plantea al GAD la idea de implementar un mecanismo de participación ciudadana, llegando a establecerse la necesidad de diseñar e implementar el sistema de participación ciudadana y control social, iniciativa que fue desarrollada por la comunidad.

2. Objetivos

- Elaboración e Implementación del Sistema de Gestión Participativa con sus mecanismos e instancias de participación.
- Fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones.
- Fortalecer los procesos de organización y planificación de participación ciudadana.

3. Descripción de la buena práctica:

La gestión de los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) debe estar sustentada sobre la base de las necesidades reales de la ciudadanía, en este contexto la participación de la comunidad en los procesos de planificación y toma de decisiones contribuye a responder las demandas de la población relacionadas con la provisión y mejoramiento servicios públicos en los territorios.

a. Diseño y construcción de la experiencia

La buena práctica denominada sistema de participación ciudadana y control social tuvo como objetivo promover la intervención e involucramiento de los dirigentes, líderes barriales y ciudadanía en general en diferentes instancias y espacios de participación.

La construcción de un sistema de Gestión Participativa (SGP) se diseñó y desarrolló con la participación conjunta del GAD con los dirigentes comunitarios. La definición, diseño y desarrollo de la experiencia se lo realizó a través de varios talleres de reflexión y construcción de una metodología que articule la gestión del GAD con las necesidades de la comunidad.

Luego de varias sesiones de reflexión y acercamiento se logró establecer el procedimiento y se construyó el SGP para que la comunidad participe de forma organizada a través de las instancias de participación más activamente en la toma de decisiones, así como en la definición de obras y rendición de cuentas.

Este esfuerzo permitió que a finales del 2014 el GAD pueda contar con un documento metodológico, trabajado en conjunto con los diferentes actores de la comunidad para el diseño e implementación de los servicios de acuerdo con las necesidades de la población.

b. Proceso de implementación

Para la implementación del sistema de participación ciudadana, fue necesario realizar un proceso de análisis y fortalecimiento institucional en el GAD; como parte del proceso de fortalecimiento se redefinió la estructura organizacional y se creó la Dirección de Participación Ciudadana, misma que está integrada por tres funcionarios quienes conjuntamente con los diferentes actores de la comunidad fueron los encargados inicialmente de realizar una serie de ejercicios de prueba y experimentación, para en base a ellos realizar los ajustes correspondientes hasta llegar finalmente a consolidar el sistema de participación ciudadana y control social.

4. Criterios que caracterizan la buena práctica:

- **Replicabilidad**
La práctica es de fácil replicación en otras unidades, instituciones o grupos de interés. Cuenta con una explicación metodológica clara y de fácil comprensión para cualquier grupo de interés.
- **Sostenibilidad**
La práctica está o tiene potencial de ser institucionalizada. Cuenta con un equipo de profesionales con amplio conocimiento y experiencia en la implementación del sistema, mismos que pueden replicar y transferir los conocimientos a otros niveles, organizaciones o grupos sociales.
Adicionalmente la buena práctica es sostenible ya que cuenta con estructura, presupuesto y el apoyo de las autoridades del GAD.

- **Innovación**
El sistema de participación comunitaria es inédito y creativo en el contexto local. Para la implementación y desarrollo fue necesario apoyarse en una serie de herramientas tecnológicas para lograr los objetivos inicialmente propuestos.
- **Impacto**
Contribuye al cambio en la cultura de los ciudadanos y en la gestión del GAD, debiendo dar un salto de una visión de toma de decisiones tradicionales, hacia una dinámica de intervención basada en las necesidades reales de los ciudadanos en el territorio.
Aporta con información relevante para la planificación y la operativización de ésta en el territorio, mediante el diseño y entrega de los servicios en función de las necesidades de la población.
- **Eficiencia, eficacia y efectividad**
La implementación de la buena práctica ha permitido optimizar los recursos disponibles, ahorrar tiempo, y sobre todo se ha logrado evidenciar el mejoramiento en la calidad de los servicios y en la satisfacción de los ciudadanos.
- **Participación**
La buena práctica promueve la participación activa de todas las instancias organizativas locales y los diferentes actores de la sociedad civil.
- **Equidad de género e inclusión**
Con la convocatoria y participación de todos los actores de la sociedad civil la buena práctica promueve la equidad, la igualdad de género y la participación de grupos vulnerables
- **Interculturalidad**
Con la participación y el involucramiento de todos los actores de la comunidad, se ha logrado la recuperación de una variedad de saberes ancestrales.

La buena práctica ha facilitado la construcción de redes sociales y productivas con enfoque de interculturalidad y además promueve la integración cultural o intercultural.

5. Resultados (productos o servicios):

Desarrollo de una ordenanza con la metodología que promueve la participación de todos los actores de la sociedad civil y además contribuye al diseño de estrategias orientadas a la generación de los bienes y servicios que permiten mejorar la calidad de vida de la población.

Luego de la implementación del sistema se ha logrado lo siguiente:

- Seis Asambleas ciudadanas conformadas, una en cada parroquia.
- Asamblea Cantonal Ciudadana conformada.
- Participación de la población en el Plan de Desarrollo
- Involucramiento de ciudadanos con participación de 4000 ciudadanos promedio al año.

Adicionalmente, el GAD ha logrado fortalecer su imagen y la participación activa en los medios de comunicación local y regional.

6. Las lecciones aprendidas:

En la primera fase de implementación del sistema de participación ciudadana, los gestores se encontraron con serie de dificultades que impedían avanzar con desarrollo del modelo participativo; algunas de las dificultades encontradas fueron:

- Falta de una cultura de participación por parte de los ciudadanos y falta de experiencia de los actores.
- Poco interés y escasa participación de la ciudadanía.
- En las primeras reuniones, la ciudadanía mostraba una actitud y comportamiento crítico y confrontativo.

En la segunda fase del proceso de implementación del Sistema de Gestión Participativa, se destaca la influencia y aceptación que se logró a través la aplicación de varios mecanismos de acercamiento con la comunidad utilizados tales como: visitas a las comunidades, invitación a través de los medios de comunicación local, socialización de la ordenanza municipal relacionada con la participación, invitación mediante alto parlantes y otros medios que apoyaron al proceso de difusión, promoción y convocatorias a los diferentes eventos y asambleas locales.

7. Gestores y actores de la buena práctica:

- Alcalde
- Líderes comunitarios

- Dirigentes barriales
- Director de Participación Ciudadana y Control Social.
- Equipo de Analista de Participación Ciudadana

8. Conclusiones y recomendaciones:

a. Conclusiones

- Los mecanismos e instancias de participación se concretaron en: Asamblea Cantonal, Consejo Cantonal de Planificación, Asambleas sectoriales, silla vacía, veedurías, presupuestos participativos, los cuales se institucionalizaron en una ordenanza.
- La participación de los habitantes en el diseño y desarrollo de la experiencia fue un factor concluyente y decisivo en el éxito y en los resultados de la buena práctica.
- La implementación de la buena práctica facilitó la integración e interacción del GAD con la comunidad, así como la interacción permanente en el proceso de mejoramiento de los servicios con la participación de la ciudadanía.
- Se ha logrado integrar en el quehacer cotidiano del GAD a los medios de comunicación comunitarios.

b. Recomendaciones

Socializar, difundir, compartir y replicar la experiencia en otros GAD de la región o a nivel nacional.

Participar en los concursos de buenas practica locales desarrollado a escala nacional o internacional.

Referencias bibliográficas.

AME. (2015). Buenas prácticas Locales. Sexta Edición. Quito.

Anexo 9

[Regresar](#)

Formato de estructura de informe sistematización de buenas prácticas

Preguntas	Resultados
<p>¿Quién será el responsable de la socialización, difusión y transferencia de conocimientos? En este espacio se debe registrar el nombre del responsable de la socialización que puede ser designado entre los involucrados.</p>	
<p>¿Qué tipo de materiales vamos a utilizar? Registro de los materiales didácticos que se va a utilizar en la socialización de acuerdo con la estrategia definida.</p>	
<p>¿Cuál es el diseño que vamos a utilizar? Consiste en establecer el diseño que se utilizar para la elaboración de los materiales de acuerdo con el formato definido en la estrategia.</p>	
<p>¿Quién se encargará de la elaboración de los materiales? En este espacio se debe establecer con claridad el nombre de las personas responsables de elaborar los materiales a utilizar o de contratar el servicio.</p>	
<p>¿Qué espacios se utilizará para la socialización, difusión y transferencia de conocimientos? De las alternativas presentadas se seleccionará las opciones que se considere de mayor viabilidad y apoyo a la socialización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ferias de conocimiento _____ • Diálogos de saberes _____ • Redes sociales, virtuales _____ • Fechas o eventos especiales _____ • Fiestas patronales _____ • Eventos locales y nacionales _____ • Eventos de capacitación _____ • Encuentros temáticos _____ • Asambleas locales _____ • Cabildos _____ • Consejos temáticos _____ • Otros: _____

Anexo 10

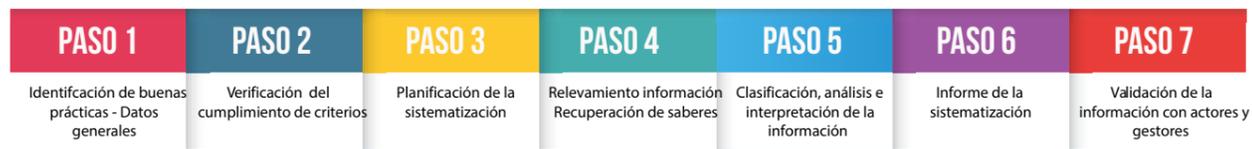
[Regresar](#)

Sistematización de la información generada en la implementación de una actividad, proyecto o programa desde su fase inicial

La sistematización de la información desde el inicio de una actividad, proyecto o programa que contemple el GAD, permite generar y documentar la información de la práctica para generar conocimiento a través de un planteamiento metodológico que permita optimizar los recursos y fortalecer los servicios a través de la interpretación de las lecciones aprendidas sean estas positivas o negativas para futuras implantaciones de prácticas similares.

Para cumplir con lo señalado se propone los siguientes pasos:

Ilustración 9: Pasos del proceso de sistematización generada en la implementación de una actividad



Paso 1.- Definición de ejes y preguntas de investigación

Para sistematizar la información desde el inicio se debe tener presente, la definición que se va a sistematizar (tema que debe ser competencia de la máxima autoridad o jefe de unidad de un proyecto o actividad de un GAD), luego el planteamiento de dos interrogantes ¿para qué?, consiste en identificar el o los objetivos planteados para la sistematización, que puede ser documentar o transferir información, y el ¿qué?, es decir la definición del tema central o hilo conductor de la sistematización.

Para definir el eje principal debemos plantearnos la siguiente pregunta:

¿Cuál es el eje o tema central de la experiencia?	Definición del Eje. - Explora y registra el tema central o hilo conductor de la sistematización; el eje depende del objetivo, permite identificar la información a recopilar y facilita el análisis, interpretación, sistematización y difusión de la experiencia.
--	--

En este momento y para orientar el desarrollo de las actividades que se deben sistematizar, es importante considerar la definición de las palabras clave de la experiencia que permiten identificar y definen los temas centrales o áreas de interés.

En este paso, igual que en el escenario anterior, se debe contemplar que la sistematización debe cumplir con un propósito que más allá del ordenamiento de la información debe orientarse a generar un insumo que sirva de base para la implementación o réplica de la experiencia en otros niveles del territorio.

En este paso se recomienda, en base al objetivo y eje central establecer las interrogantes de investigación necesarias para la planificación de la sistematización. Cada una de las interrogantes permitirá identificar elementos o componentes claves que guiarán el proceso de sistematización.

Adicionalmente y con el fin de ir resaltando el desarrollo histórico de la intervención, es importante ir construyendo la línea del tiempo de las experiencias, las cuales se constituirán en los hitos más importantes de la experiencia.

Paso 2.- Planificación de la sistematización

Consiste en establecer el alcance y marco de referencias sobre el cual se desarrollará la sistematización y los resultados esperados, las acciones, responsables, tiempos y recursos necesarios para la sistematización. Para lo cual se recomienda revisar el planteamiento y herramientas del paso 3 de la propuesta de sistematización de buenas prácticas.

Paso 3.- Generación y documentación de información

Este paso consiste en identificar y documentar la información clave que se va generando en el desarrollo de las diferentes fases y actividades del proyecto con el fin de disponer de un registro de las lecciones aprendidas y experiencias exitosas que faciliten a futuro la generación y socialización de conocimientos. Para la construcción de un registro documental se recomienda apoyarse a través de fichas bibliográficas.

Paso 4.- Clasificación, análisis e interpretación de la información

En este paso se sigue los mismos lineamientos establecidos en el Paso 5 del escenario anterior.

Paso 5.- Verificación y clasificación de criterios

En este paso se sigue los mismos lineamientos establecidos en el Paso 2 del escenario anterior.

Paso 6.- Informe de sistematización

En este paso se sigue los mismos lineamientos establecidos en el Paso 6 del escenario anterior.

Paso 7.- Validación del informe

En este paso se sigue los mismos lineamientos establecidos en el Paso 7 del escenario anterior.

La gestión del conocimiento se ha convertido en un componente fundamental dentro de la labor organizacional. En el contexto del sector público, ha tomado gran relevancia en los últimos años la identificación de las buenas prácticas locales y su aporte al mejoramiento de la gestión pública. En este sentido, la GIZ, en coordinación con sus instituciones contrapartes: AME, CONGOPE, BDE y CPCCS, ha reconocido, a partir de varias experiencias, la necesidad de homologar criterios respecto a procedimientos, metodologías y herramientas para identificar y sistematizar buenas prácticas locales; esto, con el objetivo de contribuir con los procesos de fortalecimiento institucional, de mejoramiento en la prestación de servicios, de participación ciudadana y de rendición de cuentas por parte de los gobiernos autónomos descentralizados (GAD), entidades que juegan un papel estelar en la generación de conocimientos y aprendizajes.

Con estos antecedentes, las instituciones mencionadas, en el marco de sus competencias y con el apoyo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), han elaborado la presente *Guía para el relevamiento y sistematización de buenas prácticas en el marco de la gestión del conocimiento*, documento que recoge sus propias experiencias y las propuestas de distintos autores y organismos de cooperación que han trabajado en el tema desde el surgimiento del concepto de “economía basada en el conocimiento y aprendizaje”, aproximadamente en la década del sesenta.

Este esfuerzo conjunto, producto de varios ejercicios de reflexión con los representantes de las diversas instituciones, está compuesto por una primera parte que aborda conceptos básicos generales sobre la gestión pública y la gestión del conocimiento; y por una segunda parte que contiene el proceso de identificación y sistematización de buenas prácticas, dividido en siete pasos. Así, se busca conducir al lector de forma pedagógica por cada una de las etapas de un proceso de sistematización, en el cual la participación de los gestores y de la población beneficiaria sean la clave de éxito.

Programa Fortalecimiento del Buen Gobierno – GIZ

ISBN: 978-9942-28-879-0



9 789942 288790

apoyo en la difusión



CORPORACIÓN
LÍDERES PARA
GOBERNAR