



# Foro Iberoamericano y del Caribe sobre Mejores Prácticas



MINISTERIO  
DE VIVIENDA



UN-HABITAT

SECRETARÍA



EL AGORA  
Agencia Española  
de Urbanismo



CENVI



MINISTERIO  
DE URBANISMO,  
CONSTRUCCIÓN  
Y TRANSPORTES



IBAM

## HERRAMIENTAS

### 2. GUIA PARA LA TRANSFERENCIA DE MEJORES PRÁCTICAS EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE

**GUIA PARA LA TRANSFERENCIA DE MEJORES PRÁCTICAS  
EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE**

## **PRESENTACION**

### **Plan de Transferencias de BP del Foro Iberoamericano y del Caribe de Mejores Prácticas**

En 2003 el **Foro Iberoamericano y del Caribe de Mejores Prácticas** tomó la decisión de concentrar sus esfuerzos en la transferencia de Mejores Prácticas. En 2004 el Nodo Andino del Foro la Fundación Hábitat Colombia y los miembros del Foro unieron fuerzas para promover la transferencia efectiva de las mejores prácticas en América Latina y el Caribe. Esto se logrará básicamente con la creación de un Concurso y Premio Regional a la Transferencia de Buenas abierto a todos los actores que trabajen en el desarrollo de la región, un programa de asistencia técnica de cobertura regional, la publicación de herramientas de capacitación, la celebración anual de una Conferencia Internacional de Transferencias y la implantación de un plan de transferencias en ciudades de la región basado en las demandas efectivas de las mismas.

La ciudad de Medellín será el primer escenario de aplicación de las metodologías diseñadas para el concurso y premio regional y para llevar a cabo un plan de transferencias en su territorio.

Como parte del diseño instrumental que requiere el plan regional de transferencias, el Foro pone a disposición del proyecto piloto de transferencias de Medellín la presente guía de trabajo, una herramienta que permitirá orientar el proceso que adelantará la ciudad en el 2006, con base en las prácticas que resulten ganadoras en la primera edición del Concurso LAC\*.<sup>1</sup>

Adicionalmente, el seguimiento que realice el Foro y la Fundación Hábitat Colombia de esta aplicación, permitirá retroalimentar los contenidos de la guía y divulgar las lecciones que de deriven de la misma.

El seguimiento al proceso de transferencias en Medellín será un tópico importante de estudio por parte de los miembros de la BLP y el Forum, y punto de partida para transferencia efectiva de las Mejores Prácticas en la región de América Latina y el Caribe.

### **Para información adicional por favor consultar:**

<http://www.buenaspracticas.org>

---

<sup>1</sup> Colaboración especial para recopilación de información y redacción de esta Guía: Clara María Betancourt. Pasante en UN-Habitat/ROLAC por convenio entre el Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Universidad de Pavía/Universidad de Cartagena/Fundación Hábitat Colombia.

## PREFACIO

No son muchos los documentos metodológicos existentes sobre transferencia de Mejores Prácticas. Se destaca el documento publicado en 1988 por UNDP, UNCHS y Citynet: “Guidelines for Transferring Effective Practices: A Practical Manual for South – South Cooperation”, donde se realiza un importante acercamiento a la transferencia de prácticas efectivas entre los países en desarrollo. Sin embargo, la cooperación sur – sur no es igual en todos los países dada la diversidad en sus contextos socioculturales, económicos y políticos.

A pesar de que se valora la alta capacidad de transferibilidad que tienen algunas prácticas en diferentes regiones del mundo, desde el punto de vista de esta Guía en particular se reconoce las ventajas del aprendizaje entre iguales, tanto por sus coincidencias socioeconómicas, políticas y ambientales como por su cercanía geográfica. En este caso específico se habla aquí de iguales en los países de Latinoamérica y del Caribe.

América Latina y el Caribe es una región que ha presentado una acelerada urbanización en las últimas décadas, debido entre otros aspectos<sup>2</sup> a las migraciones (campo-ciudad) de su población por causa de situación económica, de conflictos internos, desastres naturales, y búsqueda de acceso a servicios sociales, entre otros. Más del 75% de su población se encontraba en el 2000 en áreas urbanas, solo por debajo de Norteamérica que contaba para ese año con 77.4%. Por otro lado, la tasa de crecimiento de su población urbana entre los años 1950 – 2000 fue de 3.44%, siendo la tercera región después de África y Asia con más alto porcentaje de crecimiento urbano<sup>3</sup>.

Las condiciones de vida en el área urbana son en general mejores a aquellas del área rural, sin embargo, la desigual distribución de los beneficios entre sus pobladores ha generado graves problemas como el desempleo, el incremento de tugurios o favelas, poco acceso o baja calidad de los servicios públicos, inseguridad urbana, entre otros. Según estudios de la CEPAL la desocupación en América Latina y el Caribe alcanzó el 10.5% en el 2005. Aproximadamente el 44% de la población latinoamericana vive en pobreza y el 19.4% (noventa y siete millones de latinoamericanos en total, cincuenta y uno punto seis millones de los cuales habitan el área urbana) se encuentra en la pobreza extrema<sup>4</sup>. Un estudio, de una muestra de países latinoamericanos, realizado por Joan Mac Donald para esta misma entidad indicó que el 76% de los hogares viviendo en la pobreza no consiguen suplir sus necesidades en cuanto a servicios, calidad o seguridad de la tenencia. Y que menos de la mitad de los hogares no pobres habitan en viviendas adecuadas<sup>5</sup>.

En Junio de 1996 se celebró en Estambul (Turquía) la Conferencia de Las Naciones Unidas sobre los Asentamientos Humanos - **HABITAT II**, donde se abordaron algunas de estas problemáticas que aquejan a las ciudades y a los habitantes del planeta. Dos metas prioritarias fueron trazadas durante la cumbre: “Vivienda Digna para Todos” y “Asentamientos Humanos Sostenibles en un mundo de creciente urbanización”.

En este espacio de reflexión se crearon compromisos con los diferentes actores relacionados con la planificación y gestión urbana a través de la **Agenda Hábitat**. Y se identificaron dos instrumentos clave

<sup>2</sup> Otros aspectos como el crecimiento demográfico natural de las urbes, la transformación de aldeas en urbes y la absorción de áreas rurales por parte de los centros urbanos en expansión. En: **World urbanization prospects - The 1994 revision**. ONU 1995. [http://www.isted.com/poleville/cooperacion\\_urbana/coop\\_ch1s.pdf](http://www.isted.com/poleville/cooperacion_urbana/coop_ch1s.pdf)

<sup>3</sup> United Nations Population Division. World Urbanization Prospects. The 2001 Revision. P. 5 Fuente: <http://www.un.org/esa/population/publications/wup2001/wup2001dh.pdf>

<sup>4</sup> CEPAL. **Panorama social de América Latina 2004. P. 4 Fuente:** [http://www.eclac.cl/publicaciones/DesarrolloSocial/0/LCL2220PE/CapI\\_Pobreza\\_version\\_preliminar.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/DesarrolloSocial/0/LCL2220PE/CapI_Pobreza_version_preliminar.pdf)

<sup>5</sup> **Mac Donald, Joan. Pobreza y precariedad del hábitat en ciudades de América Latina y el Caribe.** En: CEPAL .Serie Manuales, N° 38. 2005

para el monitoreo y evaluación de los progresos alcanzados: documentación de mejores prácticas e indicadores urbanos. UN-Hábitat fue encargado por las naciones miembro, dada su invaluable experiencia en el tema, del monitoreo de los temas substanciales de la Agenda.

En septiembre de 2000 se celebró la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas, en la cual los líderes mundiales acordaron establecer unos objetivos y metas (Objetivos de Desarrollo del Milenio ODMs) para lograr un desarrollo sostenible, combatir la pobreza, aliviar el hambre, disminuir las enfermedades, proteger el entorno común, proteger a las personas vulnerables y promover la democracia y fortalecer los derechos humanos<sup>6</sup>. UN-Hábitat, junto con otras agencias especializadas de Naciones Unidas, continuó con el monitoreo de la Agenda Hábitat, enfocándose de manera particular en los Objetivos del Milenio.

Con la Declaración de Estambul + 5, en el 2001, se reiteraron los compromisos adquiridos en el 96 y se acordó fortalecer los esfuerzos realizados para cumplir de mejor manera con el Programa de Hábitat. Entre algunas de estas nuevas iniciativas se tienen las siguientes: mejorar el acceso a la información y

mejores prácticas por parte de los pobres y vulnerables (Artículo 38); apoyar, dentro del marco legal de los países, la descentralización eficaz y fortalecimiento de las administraciones locales (Artículo 39); traducir las mejores prácticas en políticas que puedan ser difundidas (Artículo 63).

Los Gobiernos del mundo reconocieron que sus principales aliados en la implementación de la Agenda Hábitat, y en el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, eran las autoridades locales y se comprometieron con la descentralización de responsabilidades y recursos hacia el nivel local<sup>7</sup>.

Con unas funciones cada vez más amplias y una responsabilidad mayor dentro del alcance de metas globales para la solución de la problemática urbana, las autoridades locales y sus asociaciones tienen el reto de ser líderes articuladores de procesos en conjunto con otros actores locales, nacionales e internacionales (a nivel público y privado) que les permitan a sus ciudades contribuir acertadamente en un mejoramiento de la calidad de vida de los asentamientos humanos del mundo.

Esta guía, aunque dirigida a todos los diversos actores que influyen directa e indirectamente en la construcción del desarrollo sostenible urbano, hace especial hincapié en las municipalidades y sus gobiernos locales porque: *“La administración pública municipal puede contribuir eficazmente a que los asentamientos humanos sean viables, equitativos y sostenibles, puesto que ese nivel de administración es el más próximo al ciudadano. Es necesario que los gobiernos reconozcan la función esencial de las autoridades locales en lo que respecta a proporcionar servicios y poner al ciudadano en condiciones de lograr el desarrollo económico, el bienestar social y la protección medioambiental de sus comunidades locales, así como en lo concerniente a la cooperación internacional entre autoridades locales. Las autoridades locales pueden construir, explotar y mantener la infraestructura económica, social y medioambiental, supervisar los procesos de planificación, fijar políticas ecológicas locales y prestar asistencia en la aplicación de políticas ecológicas nacionales y subnacionales. Desempeñan un papel vital en lo que respecta a educar y movilizar a los ciudadanos y responder a la demanda pública para promover el desarrollo sostenible.”* Declaración de Estambul Sobre los Asentamientos Humanos. Programa de Hábitat. Capítulo IV. Parágrafo 102. 1996).<sup>8</sup>

Toda esta problemática causada por la creciente urbanización y globalización, aquí descrita, ha incentivado también las soluciones ingeniosas por parte de diferentes actores representantes de los sectores público, privado y de la sociedad civil (en los niveles locales, nacionales e internacionales). Sin embargo, estas iniciativas o mejores prácticas solo generarán un real impacto para la región y el mundo si son evaluadas, divulgadas, analizadas y transferidas de forma metódica y eficaz. Es por esto que **El Foro Iberoamericano y del Caribe para las Mejores Prácticas**, por su reconocida trayectoria en la identificación, promoción, análisis, intercambio y evaluación de Mejores Prácticas, considera necesario y

<sup>6</sup> Para más información sobre los Objetivos de Desarrollo de la ONU para el Milenio, ver: <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>

<sup>7</sup> UN-HABITAT. Habitat Debate. Vol. 10. No1. March 2004. Pg.4.

<sup>8</sup> <http://www.unchs.org/unchs/spanish/hagendas/ch-4-s.htm>

oportuno presentar para todas aquellas autoridades locales, planificadores y gestores urbanos la presente **Guía de Transferencias de Mejores Prácticas para América Latina y el Caribe.**

## 1. INTRODUCCIÓN

### ANTECEDENTES

En 1995, como antesala a la Segunda Conferencia de las Naciones Unidas sobre Asentamientos Humanos **HABITAT II**, se realizó en Dubai (Emiratos Árabes) la Primera Conferencia Internacional sobre Mejores Prácticas como medio de identificación de prácticas efectivas para mejorar las condiciones de vida de los asentamientos humanos con unas bases de sustentabilidad. De las conclusiones surgidas en dicha Conferencia emanó la “Declaración de Dubai” y se estableció el **Premio Internacional de Dubai**, el cual otorga galardones a las diez Mejores Prácticas identificadas a nivel mundial.

En Junio de 1996 se celebró en Estambul (Turquía) **HABITAT II** y se estableció el **Programa de Mejores Prácticas y Liderazgo Local (PMPL)**, como herramienta para asegurar que se mantengan los compromisos adquiridos durante la Conferencia, identificar políticas y actuaciones eficaces en materia urbana y, promover la transferencia de las mismas. El PMPL, junto al Programa de Indicadores Urbanos, constituye el Observatorio Urbano Global el cual apoya a los gobiernos, autoridades locales y organizaciones de la sociedad civil a desarrollar y aplicar indicadores urbanos, estadísticas y otra información urbana. Esta información sobre la realidad de las ciudades del mundo, es reportada a la Asamblea General de Naciones Unidas<sup>9</sup>.

En el marco del PMPL surge el **Foro Iberoamericano y del Caribe para las Mejores Prácticas** (1997), financiado por el gobierno español. El Foro tiene como función principal la identificación, recolección e intercambio de Mejores Prácticas en América Latina y el Caribe mediante la utilización de su sistema en red constituido por cinco nodos subregionales (México, América Central y Caribe de habla Hispana; Caribe no hispano parlante; Países Andinos; Cono Sur y Brasil).

Las actividades del Foro son coordinadas regionalmente por el Secretariado, el cual está conformado por: ROLAC (Oficina Regional para América Latina y el Caribe de UN – HABITAT), el Ministerio de Vivienda del Gobierno de España y un representante de las subregiones, actualmente el nodo de los países andinos, representado por la Fundación Hábitat Colombia.

Las actividades del Foro se concentraban en la identificación, documentación y validación de prácticas de la región para ser incluidas en la Base de Datos de Naciones Unidas y participar en el Premio Internacional de Dubai<sup>10</sup>. No obstante los grandes alcances del Foro en este sentido, se observaba una debilidad en el área de transferencia efectiva de dichas prácticas. Es por esta razón que en el 2004 el Foro comenzó a implementar una estrategia de transferencia de Mejores Prácticas utilizando como medio el **Concurso Latinoamericano y del Caribe para la Transferencia de Mejores Prácticas**. Su objetivo es impulsar y promover un Plan Regional de Transferencias Efectivas de Mejores Prácticas en la región de América Latina y el Caribe. Así como apoyar la difusión, apropiación e implementación de los planes de desarrollo de las administraciones locales, configurar redes de relaciones entre diversos actores y aplicar las experiencias y lecciones aprendidas en proyectos concretos.

Este certamen bianual es promovido por la **Fundación Hábitat Colombia** y se enmarca dentro de las actividades desarrolladas por el Foro. En su primera versión 2005 el Concurso se realizará en asocio con la alcaldía de Medellín, Colombia quien entregará el **Premio de América Latina y el Caribe de Buenas**

<sup>9</sup> Para más información sobre el Observatorio Urbano Global, ver: <http://www.unchs.org/programmes/guo/>

<sup>10</sup> Entre 1996 y el 2004 el Foro identificó y sistematizó 603 prácticas de la región. En el 2002 y 2004, gracias al esfuerzo realizado por el Foro, Latinoamérica y el Caribe fue la región del mundo que más Buenas Prácticas remitió al Concurso de Dubai. En todas las ediciones del certamen internacional las prácticas latinoamericanas y del Caribe han estado entre las ganadoras.

**Prácticas – Premio Medellín 2005** a cinco (5) prácticas ganadoras e implementará la transferencia de las mismas en 5 barrios o comunas de la ciudad<sup>11</sup>.

Futuras versiones del Premio serán ofrecidas por otras ciudades latinoamericanas y caribeñas, las cuales enriquecerán las experiencias de la región en cuanto a transferencias efectivas.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

### Mejores Prácticas

La Organización de Naciones Unidas define Mejores Prácticas como: “Contribuciones sobresalientes para mejorar la calidad de vida y la sostenibilidad de las ciudades y comunidades”. Son iniciativas exitosas que:

- Tienen un impacto demostrable y tangible en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.
- Son el resultado de una asociación efectiva entre los sectores público, privado y de la sociedad civil.
- Son sostenibles en lo cultural, social, económico y ambiental.<sup>12</sup>

### Transferencia de Mejores Prácticas

Es un proceso estructurado y sistematizado de aprendizaje que implica un intercambio de conocimiento, *know-how*, experiencias y habilidades entre instituciones, organizaciones, comunidades y personas que enfrentan problemas y situaciones similares. Se considera que una práctica se convierte en factible y deseable cuando “una organización reconoce que otra organización ha implementado con éxito una solución para un conjunto de problemas o asuntos en el que la primera busca dirigir y está dispuesta a inspirar sus propias acciones en las lecciones derivadas de tal éxito”. Esto implica no sólo disposición para aprender y compartir, sino también disposición para el cambio basado en las lecciones aprendidas<sup>13</sup>.

### Demandantes y Oferentes de Mejores Prácticas

Una organización, municipalidad o entidad se convierte en **Oferente** de Buenas Prácticas al implementar exitosamente una solución a un problema o situación local y encontrarse en disposición (técnica, administrativa, política, económica, entre otras) de transmitir el conocimiento y las lecciones aprendidas y de aprender de la retroalimentación que recibirá en dicho proceso. Para fines de esta guía en particular los oferentes pueden ser del sector público, privado o sociedad civil.

Una municipalidad, entidad u organización se convierte en **Demandante** de Buenas Prácticas al aceptar como adaptable a sus condiciones particulares la solución propuesta por el Oferente y se encuentra en disposición de aprender y/o implementar la Buena Práctica con la cooperación del Oferente. Así como también de transmitir a su contraparte información que enriquezca el proceso. En esta guía se hará referencia particularmente a los gobiernos locales cuando se hable de demandantes, sin excluir otros actores del sector público, privado y de la sociedad civil.

## 3. LA TRANSFERENCIA DE UNA MEJOR PRÁCTICA

<sup>11</sup>Fuente: <http://www.buenaspracticas.org>

<sup>12</sup> Fuente:

[http://www.mejorespracticas.org/default\\_interno.asp?link\\_interno=dwp\\_padrao.asp&id\\_secao=42&id\\_idioma=3](http://www.mejorespracticas.org/default_interno.asp?link_interno=dwp_padrao.asp&id_secao=42&id_idioma=3)

<sup>13</sup> Guidelines to Transferring Effective Practices. P. ix

### 3.1 ACCIONES DE LOS DEMANDANTES

#### 3.1.1 MOTIVACIÓN DEL DEMANDANTE PARA LA TRANSFERENCIA

Un municipio demandante de conocimiento está preparado para entrar en un proceso de transferencia, que beneficie el desarrollo de su localidad, cuando se contesta afirmativamente a todas las siguientes preguntas:

- ¿Hay una disposición al aprendizaje por parte del municipio?
- ¿Se reconoce que hay prácticas externas al municipio que son innovadoras y exitosas y que pueden ser una alternativa de solución, si se contextualizan, a las necesidades y/o problemáticas similares identificadas localmente?
- ¿Se tiene una disposición al cambio en las actitudes organizacionales y ciertos patrones culturales y/o de comportamiento institucional?
- ¿Se reconoce que las mejores prácticas deben utilizar las alianzas estratégicas entre los sectores públicos, privado y sociedad civil de manera efectiva?
- ¿Se reconoce o acepta que las mejores prácticas deben tener un impacto positivo en el mejoramiento de la calidad de vida y deben ser sostenibles en el tiempo?

#### 3.1.2. IDENTIFICACIÓN Y CONTACTO INICIAL CON LAS MEJORES PRÁCTICAS CON POTENCIAL DE TRANSFERENCIA EN EL MUNICIPIO DEMANDANTE.

Una vez se han respondido las preguntas formuladas anteriormente y se tiene la seguridad de que todas las respuestas son afirmativas (o que pueden llegar a ser afirmativas si se trabaja sobre ellas), se procede a la identificación de las Mejores Prácticas en las temáticas que interesan al municipio.

La Base de Datos de Mejores Prácticas (<http://www.bestpractices.org>) es un gran recurso para esta actividad en particular. En ella se encuentra información detallada sobre prácticas en el mundo que han demostrado soluciones exitosas. Esta dividida en categorías y subtemas relevantes para el desarrollo sostenible. Ella contiene, además de información detallada sobre las prácticas, los nombres y direcciones de contacto de los principales actores que participaron de la iniciativa descrita.

Para conocer mejores prácticas también se puede realizar visitas técnicas a iniciativas exitosas; asistir a exposiciones, seminarios, foros, talleres, entre otros, donde se reúnen una o varias de ellas. Otra forma de identificación de ellas, que implica gastos adicionales pero que brinda resultados efectivos, es la de atraer a los oferentes hacia el municipio realizando eventos que convoquen diferentes proyectos. Un ejemplo de esto es lo que hizo el municipio de Medellín en Colombia, al ejecutar allí el primer Concurso Latinoamericano y del Caribe para la Transferencia de Buenas Prácticas: Premio Medellín<sup>14</sup>.

#### COMO EJEMPLO...

**Una manera de encuentro entre Oferentes y Demandantes de Mejores Prácticas, puede observarse en el Anexo I. Inicio de la Transferencia, en: “Acción ciudadana por la Justicia y la Democracia y Extensionismo Comunitario”. Transferencia de un proyecto Chileno a la Argentina**

- Se capacita a líderes sociales en las comunidades, quienes tienen las potencialidades para actuar como colaboradores de la justicia, ellos son quienes “extienden” a sus vecinos el conocimiento sobre los derechos que les asisten y la forma de ejercerlos.
- No se trata de asumir o reemplazar roles que competen al estado, en la administración de justicia,
- Se trata de contribuir a ampliar la cobertura de los servicios públicos de asistencia jurídica, prever y solucionar amigablemente conflictos de la convivencia familiar y vecinal, y ofrecer un

Luego de seleccionada la práctica (o prácticas) de interés para el municipio, se procede a contactar a las organizaciones promotoras de las mismas para obtener mayor información al respecto y establecer una relación más directa con los implementadores de la misma. La idea principal es la de obtener la mayor información posible de los oferentes de la práctica que amplíe la que ya se tiene (derivada de la búsqueda inicial) en los aspectos socio-culturales, políticos, económicos y ambientales en los que esta se desarrolló. Así como en los aspectos técnicos, de alianzas estratégicas, recursos, entre otros inherentes a la práctica.

### **3.1.3. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE LA TRANSFERENCIA**

Una vez se cuenta con una documentación más detallada se debe proceder a explorar el potencial de aceptación, que tendría (en teoría) la transferencia, entre los diferentes “futuros” receptores del proyecto (funcionarios públicos, organizaciones de base comunitaria, organizaciones no gubernamentales, sector privado, otros).

Esta socialización temprana, que puede realizarse por medio de reuniones formales e informales, talleres, etc., es crucial como insumo para responder a las preguntas de viabilidad de la transferencia (Ver Cuadro: Preguntas Claves al Considerar una Transferencia) e identificar los potenciales integrantes del equipo intersectorial de trabajo para la transferencia de la práctica o de elementos de la misma (si esta se reconoce como viable).

La información recopilada con la socialización preliminar, anteriormente descrita, debe brindar herramientas suficientes para analizar su viabilidad de transferencia en el municipio demandante. La Guía para la Transferencia Efectiva de Prácticas de CityNet – UNDP – UNCHS (Hoy UN-HABITAT) ofrece el siguiente formato de preguntas claves de análisis, que puede ser complementado con otras de iniciativa particular:

Preguntas Claves al considerar una Transferencia		Si	No
<b>Técnicas</b>	<p>¿Está claramente definido el elemento o elementos específicos, de la Mejor Práctica, que será(n) transferido(s)?</p> <p>¿Son suficientes los recursos humanos, en cuanto a calidad y cantidad, para implementar exitosamente la transferencia?</p>		
<b>Sociales/Políticas</b>	<p>¿La transferencia tiene el apoyo de un amplio sector de la comunidad de base? (¿Cuál es su papel?)</p> <p>¿La transferencia tiene el apoyo de líderes comunitarios clave y de funcionarios gubernamentales locales? (¿Cuál es su papel y responsabilidades?)</p> <p>¿La transferencia tiene el apoyo del gobierno central? (¿Cuál es su papel?)</p> <p>Para que tenga lugar la transferencia ¿Se requiere de cambios en el marco institucional, legislativo o de políticas?</p> <p>Si se preveen cambios políticos a cualquier nivel, ¿Ellos afectarían el éxito de la transferencia en el largo plazo?</p> <p>¿Se ha considerado el diseño/implementación de políticas/leyes para garantizar la continuidad en el tiempo de la transferencia?</p> <p>¿Se ha considerado la incorporación de los aspectos de género dentro de la transferencia?</p>		
<b>Económicos</b>	<p>¿Se han asegurado recursos para la transferencia?</p> <p>¿Se han asegurado recursos para el monitoreo y la sostenibilidad a largo plazo de la transferencia?</p> <p>¿Son transparentes los fondos y los mecanismos de contabilidad?</p>		
<b>Ambientales</b>	<p>¿Hay consideraciones sociales, económicas, geográficas o ambientales especiales que podrían dificultar la transferencia?</p> <p>¿Hay impactos ambientales potenciales como resultado de la transferencia?</p> <p>Si hay impactos negativos, ¿Se cuenta con instrumentos para evitarlos/enfrentarlos/superarlos?</p>		
<b>Culturales</b>	<p>Si hay sistemas administrativos o tecnológicos de por medio en la transferencia, ¿Son estos apropiados para las condiciones locales?</p>		

### 3.1.4 NEGOCIACIONES CON EL OFERENTE

Se debe diferenciar aquí dos etapas muy claras del proceso de transferencia: Una es la fase de estudio/capacitación práctica y la otra es la fase de implementación como tal.

Es muy importante que durante el proceso de negociación de la transferencia (de cualquiera de las dos fases descritas anteriormente) tanto los demandantes como los oferentes tengan claro sus objetivos, metas, expectativas, responsabilidades y recursos disponibles. Y se preparen los términos de referencia teniendo en cuenta dichos aspectos.

## 5. EJECUCIÓN DEL ESTUDIO/CAPACITACIÓN PARA LA TRANSFERENCIA

A continuación se describen las etapas correspondientes a la fase de estudio/capacitación:

### a) Selección del tipo de estudio/capacitación para la transferencia

En esta fase se debe definir el tipo de estudio/capacitación inicial de la mejor práctica que se efectuará: visita de estudio, intercambio de personal o acuerdo de cooperación técnica, entre otros. A continuación se describen las arriba mencionadas, por considerarlas unas de las más relevantes:

**Visita de Estudio:** las visitas de estudio son una forma de conocer una práctica dirigiéndose al lugar de implementación de la misma e interactuando con los directos responsables del proceso (oferentes).

A la visita de estudio pueden ir desde una a varias personas, según el acuerdo que se llegue y la disposición presupuestal, pero siempre es más recomendable que sea un equipo de trabajo para que la visita tenga diferentes perspectivas de análisis las cuales enriquecerán la contextualización de la práctica (de llegar esta a ser transferida).

Esta metodología puede incluir visitas guiadas, talleres, etc. realizados por los oferentes.

Una de las desventajas de este tipo de cooperación es que sino es complementada con otro tipo de acciones puede terminar siendo un “tour” que no tiene un impacto definitivo en la transferencia de la práctica o que termine siendo una pobre adaptación de la misma.

**Intercambio de personal:** este tipo de proceso implica que una de las partes (sea este el oferente o el demandante) se desplace y permanezca como “pasante” por un tiempo en el sitio en que se realizó la práctica que se quiere transferir (en el caso del demandante) o se dirija al sitio donde se desea transferir (o se esta ya implementando) la práctica y permanezca allí por un tiempo como “asesor” transmitiendo sus conocimientos y / o apoyando en actividades específicas y claves del proceso. Esta transmisión de conocimiento puede darse por medio de talleres, acompañamiento en el lugar de trabajo, entre otros.

El intercambio de personal puede llevarse a cabo como complemento a la visita de estudio o independiente a que se realice esta visita o no.

**Acuerdo de Cooperación técnica:** es un proceso de acuerdo formal donde se puede incluir los dos tipos de cooperación descritas anteriormente seguida de la asistencia por parte de un equipo técnico o de expertos de los oferentes de la práctica.<sup>15</sup>

### b) Diseño del Plan Financiero y de consecución de recursos para llevar a cabo el estudio/capacitación.

---

<sup>15</sup> Para mayor información sobre estos u otro tipo de cooperación para el estudio/ capacitación para la transferencia de Mejores Prácticas, ver: [http://www.citynet-ap.org/en/Activities/TCDC/INFORMATION%20SHEET%20for%20TCDC%20\(revised\).pdf](http://www.citynet-ap.org/en/Activities/TCDC/INFORMATION%20SHEET%20for%20TCDC%20(revised).pdf)  
[http://www.ip3.org/t\\_overview.htm](http://www.ip3.org/t_overview.htm)

Una vez decidido que tipo de herramienta para la transferencia será utilizada, se procede a realizar el plan financiero a corto plazo consecuente con la decisión. Es de considerar aquí que de los tres tipos de cooperación descritos en (A) el que implica más costos es el acuerdo de cooperación técnica. Sin embargo, es el más deseable en un contexto en el cual el demandante no posee las capacidades técnicas o administrativas requeridas para el feliz término del proceso, por lo tanto requiriendo de un mayor acompañamiento.

Esta parte del proceso generalmente es financiada en gran proporción por el demandante, con algunas contrapartidas del oferente y/o por instituciones intermediarias interesadas en promover la transferencia de mejores prácticas a niveles locales.

### **c) Conformación del Equipo de Trabajo Demandante de la Transferencia**

La escogencia del equipo de trabajo involucrado en la etapa de estudio de la transferencia, debe ser realizada con extremo cuidado pues de este depende en gran parte el éxito de la transferencia en su etapa de implementación. Algunos aspectos claves a tener en cuenta:

- En el grupo debe haber, en la manera de lo posible, suficiente representación de los involucrados locales (funcionarios públicos, líderes de las organizaciones de base, representantes de ONGs locales y el sector privado, entre otros).
- El ambiente de trabajo debe corresponder al de un "equipo", donde la comunicación sea fluida, los conflictos que se presenten sean negociados de forma asertiva y se enriquezca mutuamente y continuamente el conocimiento y las ideas de cada uno de sus miembros.
- Dentro de los representantes locales debe haber mínimo uno de ellos con experiencia relativa al tema que será tratado (especialmente es importante esto si la práctica que se pretende transferir comprende conocimiento técnico y o administrativo). Sino existe, se debe asegurar el acompañamiento permanente de expertos externos de la parte oferente o de otro intermediario.
- El equipo de trabajo que inicie la capacitación debe poder brindar, en circunstancias normales, una seguridad de su continuidad durante la implementación de la transferencia. O como mínimo asegurar la capacitación de un nuevo representante en caso de que su asistencia no sea posible.

### **d) Diseño Plan de Trabajo**

Antes de ejecutar el tipo de cooperación seleccionado (visita de estudio, intercambio de personal, etcétera) para el aprendizaje de la mejor práctica, el equipo de trabajo local debe realizar un Plan de Trabajo con unos objetivos, metas e indicadores que faciliten el aprendizaje y posterior multiplicación de conocimiento evitando así que la actividad a realizar se quede en una simple observación de campo.

En discusiones del equipo de trabajo (y si es posible con un mayor número de involucrados) se debe realizar una lluvia de ideas sobre las dudas que persisten después del análisis concienzudo de toda la información de la práctica recopilada hasta el momento (previa al estudio/capacitación). Estas preguntas deben clarificarse en lo posible durante la ejecución de la cooperación para el aprendizaje de la práctica (y deben reflejarse en el Plan de Trabajo). En caso de no poder ser respondidas en esta etapa, deben ser consideradas como aspectos importantes a tener en cuenta dentro de la contextualización local de la práctica.

Este Plan de Trabajo debe ser consultado con los oferentes de la práctica de forma tal que se asegure que las expectativas de unos correspondan con lo ofrecido por los otros. Y de poderse debería realizarse en conjunto con ellos.

### **e) Contextualización de la información**

Una vez finalizado el estudio, el equipo de trabajo debe preparar su informe y presentarlo de una forma masiva (puede utilizarse talleres, seminarios, etc. Con presentación de filmaciones, fotografías y otras ayudas audiovisuales complementarias).

Es de gran ayuda prestar mucha atención a los comentarios realizados por los actores a los que se les presenten los resultados del estudio inicial y sistematizarlos. Estos son valiosos insumos para la contextualización e implementación como tal de la transferencia.

Con esta nueva retroalimentación, el equipo de trabajo debe comenzar a dilucidar estrategias de adaptación de la práctica en el municipio demandante y diseñar el Plan de Acción para la implementación, en acuerdo con los oferentes. Aspectos relevantes que se deben tomar en cuenta en el Plan son:

- No tratar de copiar al pie de la letra lo que se observó en la fase de estudio, las actividades deben ser flexibles y adaptables al medio (recordando que las condiciones nunca serán cien por ciento iguales a las del oferente solo semejantes en el mejor de los casos).
- Si se tiene conocimiento de otras prácticas en la misma temática, se sugiere analizarlas y utilizar aspectos relevantes para enriquecer el proceso que se realizará.
- Precisar las fuentes de financiación y el plan financiero a corto mediano y largo plazo. El Plan financiero a largo plazo debe presentar estrategias para asegurar los recursos para la sostenibilidad del proceso en el tiempo.
- Tener claro los indicadores y fuentes de verificación para el sistema de monitoreo y evaluación.
- Asegurar que las actividades de implementación sean transparentes y accequibles para todos los involucrados.

Obsérvese el recuadro “lecciones aprendidas”, Anexos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, para analizar elementos que pueden aportar a la minimización de riesgos dentro del Plan de Acción que se realizará.

### 3.1.5 PASO 6: IMPLEMENTACIÓN DE LA TRANSFERENCIA

#### a) Consecución de Recursos para la implementación

Para la financiación de este proceso, además de los fondos propios del municipio, se puede recurrir a fuentes alternas de contrapartida, algunas de ellas pueden ser sugeridas por los mismos oferentes de la práctica. También es aconsejable acudir a las Asociaciones de Municipios del país, quienes pueden brindar apoyo en la consecución de contrapartidas y/o identificación de alianzas estratégicas dentro y fuera del país.

Un listado, de algunas páginas web de entidades de cooperación a nivel internacional, que podrían ser útiles en la búsqueda de contrapartidas para apoyar la implementación de una transferencia<sup>16</sup>, puede observarse en el Anexo 10 de esta guía.

#### COMO EJEMPLO...

**Ejemplos de cómo se realizó el financiamiento de algunas transferencias puede observarse en el Anexo 2. Financiamiento, en: “Primer Encuentro Taller Iberoamericano”. Transferencia de un proyecto Mexicano al Salvador. Y en Financiamiento, otros proyectos (Anexos 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8).**

- Existencia de un grupo de profesionales especializados en el tema y en técnicas y procedimientos para la transferencia de experiencias (Red XIV.F HABYTED/CYTED).
- Un gobierno local (Ciudad de México Distrito Federal) con acciones de producción habitacional muy importantes en alcance y magnitud interesado en mejorar su política pública de vivienda social en el Centro Histórico y la Ciudad Central, aprovechando las lecciones de otras ciudades de Iberoamerica

1 Una ONG Salvadoreña (FUNDASAL) con amplia experiencia en la producción de vivienda y un gobierno local (Alcaldía Municipal de San Salvador), necesitados de apoyo especializado en el tema de la vivienda en el Centro Histórico como factor de cambio en el desarrollo Gobierno. Por lo cual requiere de que los proyectos sean parte de una estrategia regional o intermunicipal apoyada por el nivel nacional. Esto también indica que la Asociación de Municipios del país, la cual se mencionaba anteriormente, es un actor clave en el cual deben apoyarse los municipios que quieran realizar transferencia.

## b) Implementación

Se recomienda en lo posible que se realice una fase piloto, donde el proyecto se pruebe a pequeña escala para luego si realizarlo en toda su magnitud<sup>17</sup>.

La transferencia debe garantizar la mayor participación posible de todos los involucrados (especialmente las comunidades de base) en todas las fases.

La capacitación al personal local implicado en el proyecto debe enfocarse de manera tal que contribuya a que en el mediano y largo plazo (especialmente una vez finalizado el proyecto) no se dependa de la capacidades del Oferente inicial sino que, mediante la formación adquirida, se hayan construido capacidades propias que permitan la sostenibilidad del proyecto en cuanto a su recurso humano.

### COMO EJEMPLO...

**Un proyecto exitoso donde se destaca la importancia de la capacitación dentro de la transferencia, puede observarse en el Anexo 1. Estructura de la Transferencia en: “Acción ciudadana por la Justicia y la Democracia y Extensionismo Comunitario”. Transferencia de un proyecto Chileno a la Argentina.**

- Se capacita a líderes sociales en las comunidades, quienes tienen las potencialidades para actuar como colaboradores de la justicia, ellos son quienes “extienden” a sus vecinos el conocimiento sobre los derechos que les asisten y la forma de ejercerlos.
- No se trata de asumir o reemplazar roles que competen al estado, en la administración de justicia,
- Se trata de contribuir a ampliar la cobertura de los servicios públicos de asistencia jurídica, prevenir y solucionar amigablemente conflictos de la convivencia familiar y vecinal, y ofrecer un trato digno y adecuado (en lenguaje y tiempo) a las personas de menores recursos

En los casos en que el oferente no este presente físicamente durante la implementación debe procurarse una comunicación continua vía telefónica o por correo electrónico donde se realice una retroalimentación y se aconseje pasos a seguir sobre imprevistos en los casos en que estos surjan.

La sistematización del proceso es un asunto clave para darle una solidez a la experiencia y extraer las lecciones aprendidas, las cuales retroalimentarán tanto a demandantes como oferentes de la transferencia.

### 3.1.7. MONITOREO Y EVALUACIÓN

Como se expresó anteriormente, dentro del Plan de Acción para la transferencia de la Práctica, se determina la metodología de monitoreo y evaluación. Allí se clarifica cuales son, tanto los indicadores como la forma de recolectar la información, la cual se debe tener al alcance al momento de realizar la evaluación.

En el monitoreo y evaluación que se realicen durante la implementación se deducirá si el proceso está teniendo resultados apropiados acordes a los objetivos o debe redireccionarse algunas de las acciones. Por eso a esta actividad debe acudir la mayor cantidad de involucrados posible para asegurar valiosos aportes de las partes en cuanto a los problemas encontrados y sus posibles soluciones.

La evaluación permitirá, además, la transparencia y sustentabilidad del proceso, así como registrar las lecciones aprendidas que se desprendan de la transferencia.

<sup>17</sup> UNDP, UNCHS y Citynet. Guidelines for Transferring Effective Practices: A Practical Manual for South – South Cooperation. 1998. P. 17

Las dificultades observadas y la forma de superarlas son insumos valiosos que permitirán la multiplicación del proceso. Debe brindársele el mismo detalle al registro de los obstáculos como a los éxitos, pues de ambos se aprende.

### 3.1.8 BÚSQUEDA DE TRANSFERENCIA DE LAS LECCIONES APRENDIDAS

En el proceso desarrollado, se da origen a una nueva experiencia que difiere y transforma aquella iniciativa de la cual surgió. Esta nueva Práctica enriquece el aprendizaje tanto para el Oferente inicial (al brindarle una evaluación externa de su proyecto transferido) como para otros potenciales Demandantes que pueden llegar a beneficiarse en algún momento de la misma.

El municipio Demandante, en sus orígenes, se convierte ahora en un Oferente de Buenas Prácticas y puede continuar así con un ciclo de intercambio y solidaridad intermunicipal. Siguiendo el ejemplo de su antecesor como Oferente.

## 3.2 ACCIONES DE LOS OFERENTES

### 3.2.1 MOTIVACIÓN DEL OFERENTE PARA LA TRANSFERENCIA

Son evidentes los beneficios para los demandantes de Mejores Prácticas, pero ¿Cuáles son los beneficios reales para los oferentes?

Un gobierno local, organización de base comunitaria, organización sin ánimo de lucro, empresa privada, etc. obtiene beneficios al transferir su proyecto pues este tipo de iniciativa le brinda una retroalimentación de su proceso (o de elementos de su proceso) y acciones.

Sus acciones de transferencia le dan visibilidad a nivel local (validando los resultados obtenidos ante la comunidad), nacional (mostrándose como modelo) y mundial (aportando a los procesos de desarrollo global).

Por otro lado, los procesos en los cuales se demuestra la capacidad del Oferente para implementar proyectos ejemplares y transferibles (con impacto, sostenibilidad y alianzas estratégicas) generan confianza en potenciales donantes y el interés de financiar nuevos proyectos.

### 3.2.2 SISTEMATIZACIÓN DE LA MEJOR PRÁCTICA

A continuación presentamos, de forma condensada, alguna información que debe recoger una buena sistematización<sup>18</sup>:

**a) PERFIL DE LA PRÁCTICA EJECUTADA. Presenta toda la información requerida para identificar el proyecto y contactar a las personas responsables del mismo.**

Nombre de la práctica; lugar donde se realizó (ciudad/municipio/pueblo – país – región); dirección de la práctica (incluyendo calle, apartado postal, teléfono, fax, correo electrónico, etc.); contacto (persona de contacto o responsable de la práctica con su respectiva dirección, teléfono, etc.); tipo de organización (gobierno central, autoridad local, sector privado, organización no gubernamental, etc.); asociados (nombre de la institución; dirección teléfono, etc.).

**b) PERFIL FINANCIERO DE LA PRÁCTICA: Presenta una visión general del presupuesto anual de la Práctica (en los últimos 3 a 5 años).**

<sup>18</sup> Esta es una adaptación del formato de Reporte de Mejores Prácticas de UNCHS (actualmente UN-Habitat), el cuál es una excelente y demostrada manera de documentar una práctica que quiere ser monitoreada y/o transferida. Vea el formato en la página web: <http://www.bestpractices.com>

Nombre de cada uno de los socios con su respectiva contribución anual (incluyendo porcentaje de contribución sobre el total del presupuesto) y el origen de los fondos.

**c) CLASIFICACIÓN DE LA PRÁCTICA EN CATEGORÍAS Y SUBTEMAS: Determina el ámbito de acción de la práctica.**

Algunas de las categorías posibles, según clasificación UN-HABITAT, dentro de las cuáles se puede incluir la práctica son las siguientes:

- Reducción de la pobreza
- Desarrollo económico
- Servicios Sociales
- Gestión Ambiental
- Infraestructura, Comunicaciones, Transporte
- Vivienda
- Ordenamiento Territorial
- Gobierno Urbano
- Compromiso Cívico y Vitalidad Cultural
- Igualdad y Equidad de Género
- Desastres y Emergencias
- Modelos de Producción y Consumo
- Tecnologías, Instrumentos y Métodos
- Infancia y Juventud
- Tercera Edad
- Uso de la Información en la Toma de Decisiones

**d) NIVEL DE ACTIVIDAD Y ECOSISTEMA: Determina el entorno de la práctica.**

Nivel de actividad: internacional, regional (internacional), nacional, regional, provincial/departamental/estatal, metropolitano, ciudad, vecindario, pueblo.

Ecosistema: árido/semiárido, costero, continental, meseta, isla, montaña, cuenca de río, tropical/subtropical.

**e) RESUMEN: Presenta brevemente el propósito y los logros de la iniciativa.**

**f) FECHAS CLAVES DEL DESARROLLO DE LA PRÁCTICA: Presenta fechas relevantes del proceso y una corta explicación de su importancia y significado dentro de la Práctica.**

**g) NARRATIVA: Desarrolla en más profundidad lo presentado en el resumen.**

La narrativa puede contener los siguientes puntos:

- **Situación antes del comienzo de la iniciativa.** Incluye los principales temas, tendencias y condiciones del área, especificando los grupos sociales más afectados (hombres, mujeres, jóvenes, minorías étnicas, etc.).
- **Establecimiento de prioridades.** Cuáles fueron las prioridades, cómo se establecieron y quiénes se involucraron en su definición.

- **Formulación de objetivos y estrategias.** Cuáles son los objetivos y estrategias, cómo y quiénes los establecieron (nombrar, si los hay, los objetivos y estrategias específicos de género).
- **Movilización de recursos.** Descripción de cómo y de dónde provinieron los recursos financieros, técnicos y humanos (incluyendo asistencia bilateral o multilateral). Especificar actores claves, organizaciones o instituciones que eran/son responsables y confiables para administrar los recursos.
- **Proceso.** Explicación breve de las problemáticas iniciales, cómo fueron superadas y cuáles (si las hay) no han sido superadas.

Detalla cómo fue el proceso participativo en la toma de decisiones por parte de los actores involucrados (comunidad, organizaciones, instituciones, etc.) y cuáles fueron sus aportes (especialmente los relacionados con necesidades básicas, derechos civiles o políticos).

Proporciona un resumen de herramientas y métodos y/o puntos de comparación que se usaron para acceder al programa y quienes lo están usando.

- **Resultados Alcanzados.** Explicación del nivel de logro de los objetivos propuestos, cómo se midieron estos resultados (cualitativos y cuantitativos) y a quiénes beneficiaron (mejoramiento de las condiciones de vida; cambios en políticas y estrategias locales, nacionales o regionales; cambios en los procesos de toma de decisiones; cambios en el uso y asignación de recursos humanos, técnicos y financieros a nivel local/nacional; cambios en las conductas y actitudes de la población y en los roles de mujeres y hombres.
- **Sostenibilidad.** Explicación de cómo se logró integrar dentro del proyecto los elementos sociales (igualdad de género, inclusión social, movilidad social, respeto y consideración por distintas actitudes, patrones de comportamiento y herencia cultural, institucionales –legislación, normas reguladoras, ordenanzas municipales, etc.-); económicos (movilidad económica, uso de los recursos financieros –incluyendo la recuperación de costos y pago de préstamos, en los casos en que existan-; y ambientales (reducir la dependencia de los recursos no renovables –aire, agua, suelo, energía-, cambios en los patrones de producción y consumo, tecnología).
- **Lecciones aprendidas.** Cuáles fueron las lecciones aprendidas de esta práctica, cómo estas han sido incorporadas a otras iniciativas. Cómo se aplicaron lecciones aprendidas de otras prácticas.

Describe cómo estas lecciones aprendidas están siendo tomadas en consideración para la determinación de futuras políticas, planes de acción y estrategias.

- **Políticas y legislación.** Cuáles son las políticas, legislaciones municipales o nacionales que sustentan la práctica.

Determina si como resultado de esta práctica se han expedido nuevas leyes o se han producido cambios en las mismas (si es así, incluir un breve resumen).

- **Transferencia**<sup>19</sup>. Indica cuáles ejemplos, sistemas, metodologías, han sido usados para transferir el conocimiento. Y quiénes se han beneficiado o aprendido de la iniciativa.

Explica cómo la iniciativa en su totalidad, o elementos de ella, han sido adaptados o duplicados en otra parte, dónde y por quién y por qué (qué motivó al demandante).

---

<sup>19</sup> Para lograr mejores resultados en la transferencia, este punto debe ser analizado y descrito con el mayor detalle posible.

Describe los obstáculos, dificultades percibidas durante el proceso de transferencia y cómo fueron enfrentados y/o superados.

Indica cuales condiciones socioculturales, económicas, políticas, jurídicas, tecnológicas, geográficas/físicas, entre otras, deben ser tomadas con especial consideración en el proceso de transferencia.

Determina de forma clara y detallada cómo haría si tuviera que apoyar a otros a replicar su iniciativa (en los casos en que esta no ha sido transferida aún).

- **Material Adicional.** Siempre es importante contar con información complementaria que contribuye a que otros logren dimensionar la práctica descrita (materiales fotográficos, video cassettes, CD-Rom, DVD, manuales, folletos, guías etc.).

#### COMO EJEMPLO...

Para observar un modelo de sistematización de una Mejor Práctica, ver Anexo 11: Presupuesto Participativo de Porto Alegre (Brasil).

- Inclusão de adolescentes no mercado de trabalho, reintegração social, inclusive com retorno ao convívio familiar
- Formação de uma rede de parcerias com autonomia frente ao Poder Público, auto-sustentabilidade próxima de ser atingida
- Fortalecimento e credibilidade da prática tanto em nível nacional, quanto internacional.

### 3.2.3 DIFUSIÓN MASIVA DE LA MEJOR PRÁCTICA CON POTENCIAL DE TRANSFERENCIA.

Una vez se tiene la documentación detallada de la mejor práctica y ayudas audiovisuales complementarias (videos, grabaciones, fotografía, maquetas, manuales, *softwares*, etc.) su difusión puede realizarse mediante diferentes mecanismos:

- Participación como expositores en eventos (foros, talleres, seminarios, otros) sobre Mejores Prácticas en desarrollo urbano sostenible.
- Participación en concursos que difunden a nivel nacional, regional o internacional Mejores Prácticas (Premio Internacional de Dubai: <http://www.bestpractices.org>, Concurso LAC sobre Mejores Prácticas: <http://www.mejorespracticas.org>, <http://www.buenaspracticas.org>).
- Página web con enlace en red (con otros municipios, ongs, obcs, entre otros).
- Comunicados de prensa y artículos especializados en revistas, o utilización de otros medios masivos.
- Talleres, seminarios, cátedras, entre otros en universidades y otros espacios académicos.

### 3.2.4 PLANEACIÓN METODOLÓGICA DEL TIPO DE ESTUDIO/CAPACITACIÓN PARA LA TRANSFERENCIA

Como se expuso en 3.1.5 (A) hay diversas metodologías de estudio/capacitación que pueden ser implementadas (visita de estudio, intercambio de personal, acuerdo de cooperación técnica). El oferente debe analizar, junto con el demandante, cuál(es) de ellas puede implementar como parte de su cooperación. Para esto debe tener en cuenta las siguientes variables:

- Tiempo disponible
- Recurso humano disponible
- Instalaciones (infraestructura) disponibles

- Materiales y/o equipos disponibles
- Costos

### 3.2.5 NEGOCIACIONES CON EL DEMANDANTE

Al saber de qué recursos se dispone, las negociaciones con el demandante se realizarán de forma concreta. Durante las conversaciones se debe prestar mucha atención a las necesidades y expectativas planteadas por el demandante y se debe tener claridad de los alcances reales de la práctica que se quiere transferir, para evitar que se creen falsas expectativas.

#### COMO EJEMPLO...

Bogotá, Colombia: Igualdad y equidad de género: acceso a los recursos; plena participación en la sociedad; funciones y cometidos por razón del género. Infancia y adolescencia: situaciones límite (abusos, trabajo infantil, guerras); salud y nutrición; grupos vulnerables. Servicios sociales: educación.

- Una sede en el barrio Santa Fe de Bogotá,
- Consolidación de redes y vínculos con la comunidad y las instituciones prestadoras de servicios.
- Convenio con la Universidad del Rosario para prácticas de los estudiantes. - Consolidación de un equipo mixto de trabajo (profesionales y personas de la zona).
- Un Centro de escucha de bajo umbral que se ha convertido en punto de canalización de los usuarios a las redes distritales de atención, con las que se desarrolla un trabajo conjunto en varias mesas y comités locales.
- Se han construido y apropiado procesos, prácticas e instrumentos que en la experiencia han demostrado ser útiles y eficaces para el tratamiento comunitario.

### 3.2.6 CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO OFERENTE

El equipo de trabajo debe estar conformado por personal cualificado que conozca la práctica de manera precisa y de ser posible haya estado vinculado al proceso desde sus inicios. También debe incluir al menos un beneficiario del proyecto que haya sido participe directo del proceso.

Debe tenerse en cuenta que en una transferencia no solo se transmite una información técnica y/o administrativa sino que también el demandante requiere de información del proceso como tal (cómo se dio el proceso de socialización del proyecto, de alianzas estratégicas, de búsqueda de financiación, de monitoreo y evaluación, de manejo de conflicto, entre otros).

Si se realiza una visita de estudio, por ejemplo, es importante que no solo se observe la infraestructura física del proyecto sino que se tenga la oportunidad de conocer e intercambiar ideas con diferentes actores involucrados en el proceso, sean estos opositores o benefactores de la práctica (líderes comunitarios y políticos, empresa privada, ongs, etc.).

El equipo de trabajo oferente debe tener ciertas características básicas que facilitan el aprovechamiento efectivo de la transferencia:

- Interés real de compartir el conocimiento adquirido con la mejor práctica.
- Motivación para la enseñanza al igual que para la retroalimentación y el aprendizaje (que le brinda el demandante).
- Habilidades y creatividad para la transmisión de su conocimiento (pedagogía).

### 3.2.7 ACOMPAÑAMIENTO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA TRANSFERENCIA

El acompañamiento a la implementación de la transferencia se puede hacer de diversas formas:

- Con una única visita de “expertos” al lugar de implementación.
- Con visitas periódicas de “expertos” (en las etapas claves del proceso de implementación)

- Con un acompañamiento permanente, por parte de uno o varios expertos de la parte oferente, en el lugar de implementación.
- Con visitas de los demandantes a los oferentes (en las etapas claves del proceso de implementación).

La elección de una o varias de estas formas depende del tipo de proyecto a realizarse y de los recursos con que se cuentan por parte del demandante (sean estos propios o de contrapartida). Sin embargo, debe tenerse en cuenta que todas deben tener un componente de comunicación fluida (telefónica, correo electrónico, etc.) de los expertos con los demandantes.

#### COMO EJEMPLO...

**La estructura de acompañamiento a una transferencia por parte del Demandante puede observarse en el Anexo 3. Estructura de la transferencia, en: “Projeto Rumo Forte”. Transferencia de un proyecto del municipio de Feira de Santana, BA (Brasil) al municipio São Gonçalo dos Campos, BA (Brasil) .**

- Inclusão de adolescentes no mercado de trabalho, reintegração social, inclusive com retorno ao convívio familiar
- Formação de uma rede de parcerias com autonomia frente ao Poder Público, auto-sustentabilidade próxima de ser atingida

### 3.2.8 MONITOREO Y EVALUACIÓN

Tanto el demandante como el oferente deben tener clara la manera de monitorear y evaluar el proceso. Esto es aún más evidente si una de las motivaciones iniciales del oferente era la de tener acceso a una retroalimentación de su Mejor Práctica.

Precisamente el proceso de transferir prácticas a Medellín a través del Premio de Transferencias – LAC / BP nos ofrece al Foro la oportunidad de acompañar, monitorear e estudiar estas transferencias para poder mejor entender el proceso de intercambiar conocimientos, tecnologías y lecciones aprendidas de las buenas prácticas.

En este punto es importante evaluar no solo si la forma en que se realizó el proceso de transferencia fue efectivo, sino también si en la transferencia se hicieron aportes relevantes que puedan contribuir al mejoramiento de su propia práctica.

## FORO IBEROAMERICANO Y DEL CARIBE PARA LAS MEJORES PRÁCTICAS.