



El futuro
es de todos

APC Colombia
Agencia Presidencial de
Cooperación Internacional

Guía para la modalidad de Cooperación Col-Col



Col-Col

Grupo de supervisión

Ángela Ospina de Nicholls
Directora General
APC-Colombia

Ana Julieta Ruiz Giraldo
Directora de Coordinación Interinstitucional

Equipo Técnico

Laura Milena Cadavid Valencia
Profesional Especializada de la
Dirección de Coordinación Interinstitucional

Ángela Marcela Cepeda
Contratista APC-Colombia

Johana Marcela Osorio Bermúdez
Contratista APC-Colombia

Luis Alfredo López Herazo
Contratista APC-Colombia

Equipo de comunicaciones

Winy Anaya Altamar
Asesora de Comunicaciones

Carlos Martínez
Diseño y diagramación

Introducción

La Agencia Presidencial de Cooperación Internacional APC-Colombia ha propuesto la estrategia Colombia enseña a Colombia con la intención de proveer a los actores de la cooperación internacional de herramientas basadas en la gestión del conocimiento y metodologías participativas para promover el desarrollo territorial, como complemento para la cooperación financiera y técnica que recibe el país.

La Estrategia Col-Col es una modalidad de cooperación intranacional que promueve el desarrollo local mediante el intercambio de conocimiento, su posterior apropiación y adaptación en diversos contextos territoriales del país. En este sentido, además de estructurar y llevar a cabo programas y proyectos clásicos de ayuda oficial al desarrollo, los cooperantes tienen en la Cooperación Col-Col la oportunidad de apoyar técnica y financieramente intercambios de conocimiento ideados, estructurados e implementados desde lo local para lo local. De ahí la denominación Col-Col, o Colombia enseña Colombia.

La Cooperación Col-Col tiene fundamento en alianzas, convenios y acuerdos entre APC-Colombia, entidades sectoriales del orden nacional, autoridades locales y las agencias internacionales de desarrollo que llevan a cabo estrategias, programas y proyectos de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) en Colombia. En este sentido, los actores de la cooperación internacional aportan financiación y asistencia técnica en la estructuración e implementación de los intercambios Col-Col.

El propósito de esta guía es establecer los lineamientos para la definición, formulación, realización y sistematización de los intercambios de gestión de conocimiento Col-Col.

Mensajes claves

- **Intercambio de conocimiento en pro de la Agenda 2030:** internacionalmente se reconoce que, a mayores capacidades en materia de intercambio de conocimiento por parte de las instituciones gubernamentales, mayor es la contribución de dichas instituciones a las distintas agendas de desarrollo, incluida la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- **Aprendizaje mutuo y estudios sobre intercambio de conocimiento:** el aprendizaje mutuo y la realización de estudios sobre el intercambio de conocimiento permiten identificar cambios institucionales que son necesarios para robustecer capacidades nacionales en materia de intercambio de conocimiento.
- **Intercambio de conocimiento en acción:** el intercambio de conocimiento puede ayudar a acelerar procesos de desarrollo. La implementación periódica y programática del intercambio de conocimiento facilita, en muchos casos, la adaptación y réplica de prácticas y soluciones de desarrollo en otros contextos.
- **Capacidades institucionales para el intercambio de conocimiento:** existe una alta demanda por parte de instituciones nacionales y territoriales para construir y fortalecer sus capacidades en intercambio de conocimiento, a la cual están respondiendo cada vez más socios regionales e internacionales.

Definición y alcance de la Cooperación Col–Col

La Cooperación Col-Col es una modalidad de cooperación intranacional que promueve el desarrollo local en Colombia, mediante el intercambio de conocimiento y su posterior apropiación y adaptación en diversos contextos territoriales del país. Asimismo, se trata de un complemento para la cooperación financiera y técnica que recibe Colombia como País de Renta Media Alta en la cual entidades nacionales y actores locales disponen de recursos técnicos, experiencias y prácticas para promover el desarrollo.

Un intercambio de conocimiento corresponde a un proceso de transmisión de conocimiento y aprendizaje entre pares. Es una manera eficaz de compartir, repetir y ampliar las experiencias positivas en materia de desarrollo. En los intercambios de conocimiento los líderes locales de desarrollo desean aprender de la experiencia práctica de otras personas que han tenido, o tienen, problemas similares. Además, quieren estar mutuamente conectados y tener fácil acceso a los conocimientos y las soluciones (Kumar & Leonard, 2012).

Con este marco de referencia los Intercambios Col-Col se definen como el método, presencial y/o virtual, de aprendizajes entre pares, empleado por la modalidad de Cooperación Intranacional, Colombia enseña Colombia, con el propósito de promover la difusión, apropiación y adaptación de conocimientos entre líderes locales de desarrollo en los contextos territoriales colombianos, en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En el marco de la modalidad cooperación Colombia enseña Colombia, se comprende por conocimientos la mezcla de las habilidades adquiridas mediante la experiencia o la capacitación por parte de los líderes locales de desarrollo a fin de determinar las mejores prácticas y lecciones aprendidas que contribuyan al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los territorios colombianos.

Gestionar el conocimiento en los Intercambios Col–Col corresponde al “conjunto de procesos o prácticas sistemáticas para determinar, crear, representar, distribuir y permitir la adopción de experiencias, mejores prácticas, lecciones aprendidas, procesos, tecnologías e información” (Onu-Habitat, 2010) para difundirlos y posibilitar su utilización y asimilación (Naciones Unidas, 2016) entre los líderes locales de desarrollo.

Con la Cooperación Col–Col también se fomenta la integración social, cultural y política entre territorios, comunidades, pobladores y actores locales relevantes, que no acostumbran a interactuar ni dialogar sobre sus problemas y necesidades, debido al distanciamiento geográfico, a la ausencia de espacios de encuentro (redes, agremiaciones, federaciones), a razones financieras, entre otras.

Algunas ideas para tener en cuenta:

- Su único objetivo no es la realización de un evento, seminario, taller o conferencia, sino la estructuración de un proceso de desarrollo local a mediano y largo plazo que fortalezca las capacidades técnicas de los territorios.
- Durante su desarrollo se utiliza más de una metodología para compartir conocimientos y aprendizajes (visita a campo, taller, feria de conocimiento, café del mundo, mesa redonda, debate, metaplan, etc).
- Cuenta con una sistematización implementada mediante el kit de herramientas metodológicas desarrollado por APC-Colombia.





El Intercambio Col-Col corresponde a un conjunto de etapas, y dentro de cada una de ellas se realiza una serie de actividades. En este sentido, el intercambio Col-Col no se reduce al momento del encuentro presencial y/o virtual, sino que tiene una línea de tiempo con etapas y actividades entrelazadas.

Línea de tiempo del Intercambio Col-Col



Cada una de las etapas contiene uno o varios hitos que puede ser tenido en cuenta como punto de cierre. En la etapa de definición el hito es la práctica a intercambiar considerando la respectiva evolución y la accesibilidad al conocimiento. En la etapa de formulación el hito corresponde a la Nota Concepto que es la columna vertebral del Intercambio Col-Col en la medida que, como se verá más adelante, se consigna toda la información relativa el Intercambio Col-Col. En la etapa de realizar son tres hitos: el encuentro presencial y/o virtual y los seguimientos 1 y 2. En la etapa de sistematización las lecciones aprendidas corresponden a los hitos, lecciones aprendidas en cada una de las etapas. Finalmente, el hito de la etapa evidenciar son los resultados en términos de avance de los indicadores definidos y las lecciones aprendidas durante el Intercambio Col-Col. A continuación, se describe el alcance de cada etapa, las actividades correspondientes, el o los instrumentos que se recomienda emplear para el desarrollo de la actividad y los productos esperados de la respectiva actividad.

Etapa 1. Definir el intercambio Col-Col

Definir el Intercambio de Col-Col tiene como objetivo establecer el alcance que puede tener el intercambio de acuerdo con el grado de evolución de la práctica y la accesibilidad al conocimiento de ésta. Para lograr el objetivo se plantean cinco actividades.

- a) Definir el tema sobre el que se desarrollará el Intercambio Col-Col y los socios.
- b) Definir la evolución de la práctica(s) sobre las que se realizará el Intercambio Col-Col.
- c) Definir la accesibilidad del conocimiento de la práctica.
- d) Definir los actores involucrados.
- e) Definir los objetivo del Intercambio Col-Col.

Para iniciar el proceso de sistematización del intercambio se cuenta con el instrumento denominado Nota Concepto. Para la definición del intercambio se realiza el diligenciamiento preliminar de este instrumento con el propósito que no se pierda la memoria del proceso de definición del intercambio. A medida que se vayan realizando ajustes y precisiones sobre el intercambio se recomienda que la Nota Concepto vaya teniendo nuevas versiones.

a) Definir el tema sobre el que se desarrollará el Intercambio Col-Col

Para la definición de la temática del intercambio Col-Col se cumplen varios pasos:

1. Recepción de las manifestaciones de interés realizadas, por al menos un actor: entidades nacionales, territoriales, ejecutores de programas internacionales o cooperantes internacionales, sobre posibles temáticas para el desarrollo de los intercambios Col-Col y prácticas a replicar.
2. A partir de la manifestación de interés se analiza la pertinencia temática, alineación con la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional, el Plan Nacional de Desarrollo, la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo sostenible.
3. Se identifican preliminarmente los actores nacionales y la alineación de la temática con políticas públicas, programas y proyectos desarrollados por el gobierno nacional y los equipos técnicos que podrán liderar la formulación de la nota concepto y el desarrollo del intercambio.

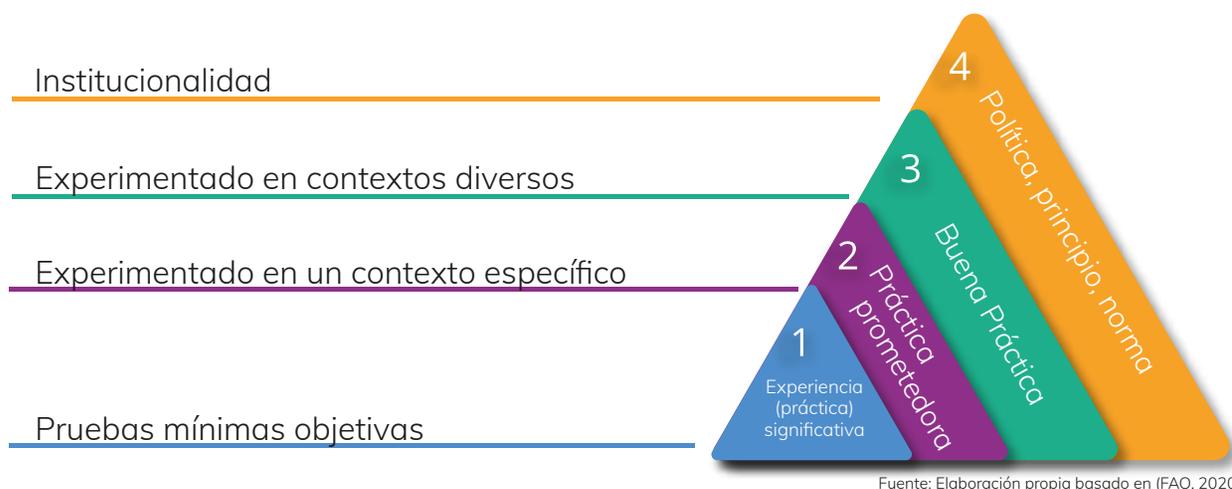
b) Definir la evolución de la práctica(s) sobre las que se realizará el Intercambio Col-Col

En los Intercambios Col-Col el conocimiento que se comparte está relacionado con prácticas de desarrollo local. En este sentido, es importante tener en cuenta que las prácticas presentan un proceso evolutivo hasta consolidarse como buenas prácticas.

FAO define una buena práctica como “una experiencia positiva, probada y replicada en contextos diversos y que, por consiguiente, puede ser recomendada como modelo. Merece ser compartida para que el mayor número de personas pueda adaptarla y adoptarla” (FAO, 2020).

Una buena práctica suele evolucionar en cuatro etapas. Al principio, una innovación potencial realizada como experiencia piloto o técnica o tecnología innovadora que parece tener algunos resultados. Después de experimentar varias veces en un determinado contexto, se convierte en una práctica prometedora; es decir, en una práctica que tiene éxito en contexto específico. Por último, cuando haya arrojado resultados positivos en diversas réplicas y contextos se la podrá calificar como buena práctica. Y finalmente, en algunos casos una buena práctica puede evolucionar e institucionalizarse, por ejemplo, cuando se convierte en la base que sustenta la formulación de una nueva política o norma. (FAO, 2020)

1. Evolución de una buena práctica



En este sentido, se recomienda que la selección de la buena práctica incluya en la nota concepto los siguientes criterios:

Criterio	Explicación del criterio
Solución a un problema	Relevancia de la buena práctica para el mejoramiento en la generación, entrega y mejoramiento continuo en la oferta de servicios para los usuarios y en la producción interna en el marco de desarrollo.
Resultados logrados	<p>Eficacia: Capacidad de cumplir con los objetivos esperados (cobertura y calidad adecuada de los servicios, tiempo de respuesta, oportunidad, accesibilidad, participación, transparencia, uso de tecnologías apropiadas).</p> <p>Efectividad: capacidad de haber contribuido a la solución del problema planteado.</p>
Sostenible, desde el punto de vista ambiental, económico y social	Una “buena práctica” satisface las necesidades actuales, en particular las necesidades esenciales, sin comprometer la capacidad para hacer frente a las necesidades futuras. Grado de internalización de la buena práctica en la cultura organizacional de la entidad. Sustentabilidad económica, organizativa y técnica a largo plazo hasta que se mejore y/o reemplace por otra.
Sensible a los asuntos de género	Una descripción de la práctica debe mostrar cómo los actores, hombres y mujeres, que participan en el proceso, fueron capaces de mejorar sus medios de subsistencia.

Técnicamente posible	La viabilidad técnica constituye la base de una “buena práctica”: es fácil de aprender y de aplicar.
Es el resultado de un proceso participativo	Los enfoques participativos son esenciales porque generan un sentido de pertenencia de las decisiones y de las acciones.
Replicable y adaptable	Una “buena práctica” tiene que tener un potencial de repetición y, por lo tanto, debe ser adaptable a objetivos similares en diversas situaciones o contextos.
Innovación	Creación y/o adecuación de formas y estilos de trabajo nunca antes probadas y/o en desuso con el fin de mejorar la gestión que se traduzcan en cambios positivos hacia al interior de los servicios públicos. Mejoramientos de la calidad y prestación de servicios (accesibilidad, oportunidad, transparencia, pertinencia, participación e información) que se traduzcan en cambios positivos hacia lo externo: usuarios-sociedad civil.

Para la aplicación de estos criterios, en la Nota Concepto se aplicará la Matriz de Valoración de la evolución de la práctica.

El instrumento tiene como objetivo brindar un conjunto de criterios a partir de los cuales el equipo de trabajo de los intercambios Col–Col pueda realizar una caracterización, ponderación, valoración del grado de evolución de la(las) práctica(s) que harán parte del intercambio Col–Col.

El diligenciamiento del instrumento suministra información relevante para el momento de la definición de los objetivos y resultados del Intercambio Col–Col en la medida que la expectativa que se puede generar con una práctica significativa difiere de la expectativa que se puede tener de una buena práctica o una práctica institucionalizada, en términos de incidencia en el desarrollo local.

Matriz de valoración de la evolución de la práctica

Criterio	Experiencia (Práctica) Significativa	Práctica Prometedora	Buena Práctica	Práctica Institucionalizada
Escala	Experiencia piloto	Experiencia repetida en un mismo contexto	Experiencia repetida en varios contextos	Experiencia que se ha convertido en una regla, norma, procedimiento de manera formal
Resultados	Se concentra en narrar los logros o errores procedimentales y metodológicos. No permite identificar resultados con los beneficiarios.	Se logra evidenciar los resultados y la relación que existe entre los aspectos metodológicos y procedimentales con los logros obtenidos.	Permite evidenciar resultados en los diversos contextos en los que ha sido probada la experiencia.	Permite evidenciar los cambios de comportamiento que se han presentado con la formalización de la práctica
Pruebas objetivas de validez	Evaluación basa en opiniones o datos limitados	Procesos metodológicos de evaluación soportan los resultados logrados	Procesos metodológicos de evaluación que soportan los resultados logrados por un mismo diseño en contextos diferentes	Procesos metodológicos que soportan los resultados en términos de eficiencia y eficacia de la práctica formalizada
Réplica	Sin evidencias para ser replicada	Se desconoce si puede generar resultados similares en un contexto diferente	Puede ser recomendada como Modelo	Modelo efectivamente replicado

El diligenciamiento de la matriz de valoración se puede realizar de dos maneras. **1.** Si la práctica está documentada se puede buscar en documento la evidencia que permite señalar el cumplimiento de los criterios planteados en la matriz. **2.** Si la práctica no está documentada se puede realizar una conversación, entrevista, con los involucrados en la práctica y con base en dicha conversación señalar la evolución de la práctica con base en los criterios planteados.

Como resultado se obtendrá el concepto sobre el tipo de práctica(s) sobre los que se realizará el Intercambio Col-Col. Es decir, se logra definir si el intercambio será de prácticas significativas, prácticas prometedoras, buenas prácticas o prácticas institucionalizadas. Este concepto consignará en la Nota Concepto. Se recomienda que basado en el nivel evolutivo de la práctica se identifique la el grado de asistencia técnica que podrán brindar los socios gestores del intercambio Col-Col.

c) Definir la accesibilidad del conocimiento de la práctica

La definición respecto a la accesibilidad que se tenga al conocimiento de la práctica es relevante para definir la metodología de los Intercambios Col – Col. La accesibilidad del conocimiento es de utilidad en la medida que permite identificar: 1. ¿Quién tiene el conocimiento de la práctica? 2 ¿En dónde se encuentra almacenado el conocimiento de la práctica? 3. ¿Qué tan complejo es replicar el conocimiento de la práctica?

Matriz de valoración de accesibilidad al conocimiento de la práctica

A continuación, se presentan cuatro pares de afirmaciones relacionadas con la disponibilidad del conocimiento de la(s) práctica(s) que serán parte del Intercambio Col-Col. Cada par tiene una escala de siete puntos. El puntaje 1 indica que la accesibilidad al conocimiento de la práctica es muy similar a la opción de la izquierda, y el puntaje 7, que es muy similar a la opción de la derecha.

Matriz de valoración de accesibilidad al conocimiento de la práctica

	Afirmación	Puntaje							Afirmación
1	Para acceder al conocimiento de la práctica es necesario entrevistar a las personas que estuvieron involucradas.	1	2	3	4	5	6	7	Para acceder al conocimiento de la práctica es necesario consultar documentos, informes, fichas de sistematización, audios, video, entre otros.
2	Acceder al conocimiento de la práctica requiere de un conjunto amplio de habilidades, tecnologías, rutinas, recursos, competencias para la producción de resultados.	1	2	3	4	5	6	7	Acceder al conocimiento requiere de un conjunto reducido de habilidades, tecnologías, rutinas, recursos, competencias para la producción de resultados.

3	Para acceder al conocimiento de la práctica es necesario remitirse a una persona específica.	1	2	3	4	5	6	7	Para acceder al conocimiento se puede consultar a un conjunto de actores que tiene definidas rutinas para el flujo de información y la toma de decisiones.
4	Para replicar el conocimiento es necesario acceder al conocimiento de otras prácticas o saberes	1	2	3	4	5	6	7	Para replicar el conocimiento de la práctica no se requiere conocimiento de otras prácticas

Fuente: Elaboración propia basado en (Segarra & Bou, 2005)

Producto: Concepto relacionado con la accesibilidad al conocimiento de la práctica(s) sobre los que se realizará el Intercambio Col-Col. Para la elaboración del concepto se plantea la escala con los respectivos rangos de puntuación. Este concepto se puede consignar en la Nota Concepto, en el apartado “Contexto del Intercambio Col-Col”.

Escala de accesibilidad del conocimiento de la práctica

Escala de accesibilidad del conocimiento de la práctica	Puntuación
Baja	Mínimo 4 – Máximo 9
Media Baja	Mínimo 10 – Máximo 15
Media	Mínimo 16 – Máximo 21
Alta	Mínimo 22 – Máximo 28

Fuente: Elaboración propia con base en Fischman, 2019

d) Definir los actores involucrado

Para el desarrollo del intercambio Col-Col se deben definir los socios gestores, que incluyen:

1. Entidad coordinadora: entidad encargada de articular la comunicación entre todos los involucrados en el intercambio. La entidad coordinadora asignará a cada intercambio dos gerentes (encargados de liderar la preparación, identificación, el desarrollo, y los seguimientos del intercambio). Este rol lo asume la Agencia Presidencial de Cooperación quien asigna profesionales responsables de liderar las diferentes etapas del intercambio Col-Col:

- **Enlace sectorial y/o territorial:** persona encargada de apoyar técnicamente la formulación de la nota concepto, la comunicación entre los socios gestores, la moderación de los encuentros y la participación de APC-Colombia.
- **Enlace gestor del Equipo Col-Col:** persona responsable de articular la comunicación con los actores locales, apoyar la gestión logística y administrativa del intercambio y gestionar el proceso documental del Col-Col.
- **Profesional de apoyo metodológico y sistematización:** persona responsable de liderar la preparación de la agenda de los encuentros, las metodologías en las actividades grupales, la consolidación de los planes de acción y el documento de sistematización.

2) Socio técnico y financiero: Actor de Cooperación Internacional que apoya financiera y/o técnicamente el intercambio.

3) Entidades técnicas socias: Entidad(es) nacional(es) con competencia en la temática del intercambio.

Participantes de los intercambios Col-Col

La Estrategia Col-Col es flexible en cuanto a los actores que pueden participar en ella y el tipo de interacción entre ellos. En el desarrollo de la estrategia Col-Col se ha identificado la siguiente tipología:

Oferente: una o varias entidades, organizaciones y actores que han desarrollado una práctica y están dispuesta a compartir su conocimiento

Beneficiarios/Demandantes: entidades u organizaciones que demanda incorporar la buena práctica en sus procesos.

Autoridad local	< >	Autoridad local (una o varias)
Entidad Nacional	< >	Autoridad local (una o varias)
Entidad Nacional	< >	Entidad descentralizada (una o varias)
Entidad descentralizada	< >	Entidad descentralizada (una o varias)
Entidad descentralizada	< >	Autoridad local (una o varias)
Sector privado	< >	Autoridad local (una o varias)
Sector privado	< >	Entidad descentralizada
OSC	< >	OSC (una o varias)
OSC	< >	Autoridad local
OSC	< >	Entidad descentralizada

El análisis de actores es una herramienta útil dentro de la planeación de los Intercambios Col-Col en la medida que permite conocer las motivaciones de los actores que estarán vinculados, la cual queda plasmada en la nota concepto. Este conocimiento previo permite realizar un diseño metodológica del Intercambio Col-Col con las estrategias de mayor pertinencia de acuerdo con las expectativas e intereses identificadas. (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005).



Participantes

La principal expectativa se centra en resolver algunos de sus problemas con las prácticas del intercambio Col-Col



Anfitriones

El principal interés se centra en compartir su conocimiento de manera precisa con los participantes del intercambio



Socios Gestores

Su principal expectativa se relaciona con evidenciar el aporte al Desarrollo local del país

Fuente: Elaboración propia basado en APC-Colombia

Instrumento: Matriz de actores

Para realizar el mapa de actores posterior a la identificación de los grupos o personas que estarán presente en el Intercambio Col-Col, se requiere un análisis para determinar por cada actor cuáles son los motivos de su participación en el intercambio.

Es necesario tener una imagen aproximada de los intereses, expectativas, necesidades, resultados esperados con objeto de organizar toda esta información y hacerla comparable. Para tal efecto se propone diligenciar una matriz siguiendo la siguiente pauta metodológica.

Matriz de actores (integrada en la nota concepto)

	Tipo de Actor	Interés / Expectativa	Fortalezas	Involucramiento
Actor 1				
Actor 2				
Actor 3				
Actor n				

Fuente: Swisscontac

Actor: Corresponde a individuos, grupos, organizaciones, comunidades, sociedades globales, etc. involucrados en el intercambio Col – Col. Es de vital importancia identificar a todos los actores que pueden tener algún interés o expectativa sobre el intercambio Col–Col.

Tipo de Actor: Se define teniendo en cuenta el rol que tendrá el actor en el intercambio. (Algunas categorías pueden ser: Líder local de desarrollo, Anfitrión, Beneficiario, Cooperante, Alcalde, Gobernador, etc).

Interés / Expectativa: Corresponde a las motivaciones que tiene el actor para vincularse al intercambio Col–Col.

Fortalezas: Corresponde a las capacidades de mayor relevancia del actor que pueden ser aprovechadas para maximizar la eficiencia del intercambio Col–Col.

Involucramiento: Corresponde al grado de vinculación que se puede identificar en el actor. Para darle una valoración se puede emplear una escala de alto, medio o bajo. Conocer el grado de involucramiento es relevante en la medida que los intercambios tienen al menos una duración de 8 meses (2 meses de alistamiento y 6 meses entre el encuentro virtual / presencial y el segundo seguimiento).

Producto: Construcción del perfil de los participantes del Intercambio Col–Col teniendo en cuenta las motivaciones (intereses y expectativas), fortalezas y nivel de involucramiento. Esta información se consigna en la Nota Concepto, en el apartado “perfil de los participantes”.

Es importante tener en cuenta la identificación de los actores y los perfiles de los participantes debe estar relacionada con los objetivos planteados en la Nota Concepto.

e) Establecer los objetivos del Intercambio Col–Col

El punto de partida para la definición de un objetivo son las necesidades o problemáticas que pueden ser atendidas por la práctica que será parte del Intercambio Col–Col.

Para plantear los objetivos, se debe tener en cuenta que los objetivos expresan un cambio específico que se espera alcanzar. Por tanto, todo objetivo debe contener al menos tres componentes:

- Descripción del tipo de cambio que se desea (qué se espera cambiar) acompañado con un verbo que indica la dirección de dicho cambio. Se recomienda emplear verbos como incrementar, mejorar, fortalecer, reducir, ampliar. Se recomienda evitar verbos como propiciar, propender, coadyuvar, apoyar, integrar, fomentar, aportar o colaborar. La razón de la recomendación se centra en la facilidad que brinda el primer conjunto de verbos sobre el segundo para realizar la medición. Es más fácil medir el incremento que el apoyo.
- Descripción del sujeto sobre el cual recae el cambio deseado (Sujeto).
- Elementos adicionales de contexto o descriptivos (complemento o frase calificativa) (Departamento Nacional de Planeación, 2018).

Equivocaciones comunes en la redacción de objetivos

- 01** El verbo no expresa una dirección de cambio
- 02** Expresa una relación de medio
- 03** Expresa una relación de fin
- 04** Este es un cambio en el que la brecha de atribución del intercambio Col – Col es difícil y costoso para medirlo



Criterios para la redacción de objetivos



- 01** Descripción del tipo de cambio que se desea (que se espera cambiar) con un verbo, en infinitivo, que indique la dirección del cambio esperado.
- 02** Descripción del sujeto sobre el cual recae el cambio deseado
- 03** Elementos adicionales de contexto o descriptivos
- 04** Evitar la relación entre medios (mediante, a través de, por medio de) y fines (para, con el fin) en la redacción del objetivo



Propuesta de redacción de un objetivo



- 01** ¿Qué se espera cambiar? Conocimientos y capacidades en control fiscal participativo
- 02** Verbo que indica dirección de cambio Fortalecer
- 03** ¿En quién se espera que ocurra el cambio? Líderes / veedores ciudadanos
- 04** ¿En dónde se ubican quienes se espera que tengan un cambio? Apartadó, Necoclí, Turbo, Cartagena, Quibdó, Neiva, Rioacha, Mocoa

Fortalecer los **conocimientos y capacidades en control fiscal participativo** de los **líderes-veedores ciudadanos** de los municipios de **Apartadó, Necoclí, Turbo, Cartagena, Quibdó, Neiva, Rioacha, Mocoa**

Etapa 2. Formular el intercambio Col-Col

La etapa de formulación tiene como alcance estructurar lo que será el Intercambio Col-Col. En este sentido, se compone de seis actividades, de las cuales se desarrollan tres en el marco del alcance del presente documento.

- a) Finalizar la elaboración de la nota concepto
- b) Plantear la metodología que se empleará en el Intercambio Col-Col
- c) Plantear los requerimientos logísticos del Intercambio Col-Col
- d) Plantear la estrategia de comunicaciones del Intercambio Col-Col
- e) Plantear la estructura de costos del Intercambio Col-Col

a) Finalizar la elaboración de la nota concepto

Se avanzará en la formulación de la Nota Concepto, basados en la primera etapa de definición. Se debe realizar con los socios gestores del Col-Col.

Cronograma del intercambio y elaboración de presupuesto

En el cronograma se definirán las tareas, la secuencia, la duración y el rol de cada entidad y los recursos necesarios para su desarrollo. Mientras en el presupuesto se detallarán los rubros asociados al Col-Col y los aportes de cada entidad.

b) Plantear la metodología que se empleará en el Intercambio Col-Col

Para realizar los intercambios Col-Col se pueden emplear diversas actividades para presentar, discutir y desarrollar las capacidades que requieren los líderes del desarrollo local. La combinación de las actividades define la metodología que tendrá el Intercambio Col-Col. La elección de las actividades se verá afectada por el perfil de los participantes, el tamaño del grupo, el tiempo, las restricciones logísticas y los recursos disponibles.

La combinación de actividades permitirá a los participantes experimentar algo nuevo, internalizar la importancia de la práctica o de las prácticas compartidas, participar en las observaciones, realizar preguntas, compartir reflexiones, aportar desde sus propias experiencias, tener oportunidades de interactuar o dialogar de forma significativa con expertos y otros participantes, y de conocer materiales de aprendizaje nuevos, crear una nueva comprensión colectiva basada en el intercambio de conocimientos, traducir los conocimientos en planes de acción, resumir los conocimientos recién creados en documentos escritos, transcripciones y materiales audiovisuales, y ofrecerlos como referencia a los participantes y los grupos de partes interesadas en general.

Así, desde APC-Colombia se creó una cartilla para abordar la metodología y la agenda de trabajo de los Intercambios de Conocimiento Col-Col que tenga en cuenta todos los elementos anteriormente mencionados. En el proceso de construcción metodológica se utilizarán diversos métodos participativos para la recopilación de información que permitan documentar las lecciones aprendidas que deja todo el proceso. La cartilla propone trabajar sobre dos fases: 1. definición del intercambio y 2. formulación del intercambio. La primera tiene la intención de documentar tanto las lecciones aprendidas durante la preparación del intercambio como las buenas prácticas que serán compartidas para ver en qué grado de evolución se encuentra. Mientras la segunda, tiene en cuenta tres puntos centrales (técnicas de activación, técnicas

• **Elaboración de la agenda**

La agenda de los Intercambios de conocimiento Col-Col debe prever resultados que trasciendan la realización de simples actividades, permitiendo una apropiación de conocimientos y generando nuevos aprendizajes entre los actores que participan en cada uno de los encuentros.

APC-Colombia plantea abordar la agenda de trabajo bajo tres criterios: 1) lo institucional; 2) lo vivencial; 3) y lo práctico. Cada criterio se formuló en función de enfatizar a los actores y sus relaciones, sus prácticas y actividades cotidianas, los saberes construidos a lo largo de sus procesos organizativos y el fortalecimiento técnico que pueden obtener con el intercambio. Así mismo, la agenda de trabajo incluido en el Kit de Herramientas metodológicas de APC-Colombia plantea cuatro momentos claves para el desarrollo del intercambio que están alineados a los tres criterios mencionados anteriormente. El primero, la contextualización institucional y presentación de los ejes temáticos del intercambio; el segundo, la identificación de problemáticas y necesidades; el tercero, alternativas de solución y fortalecimiento técnico; y el último, la construcción y consolidación de los planes de acción.

En conjunto con los socios técnicos se elaborará la agenda detallada del intercambio y se ajustarán encuestas y formatos de plan de acción según temática y metodología.

c) Plantear los requerimientos logísticos del Intercambio Col-Col

En esta etapa, los responsables de la logística del intercambio deben iniciar la adquisición de los bienes y servicios necesarios para la realización de este, incluyendo:

- Transporte, contratación de personal y consultores, alimentación, entre otros.
- Alistamiento de las plataformas y contenidos.
- Revisar todos los pormenores que garanticen la adecuada preparación y posterior implementación del intercambio.

Definición y confirmación de los participantes

- Se identificarán, contactarán y confirmarán los participantes que asistirán al intercambio virtual o presencial.
- Para el desarrollo de los encuentros es importante explicar a los participantes de qué se trata la estrategia Col-Col y el objetivo del intercambio. Remitir oficios y cartas de invitación que permitan identificar los actores involucrados, la práctica a presentar y el objetivo del intercambio.
- En los intercambios desarrollados en la modalidad virtual se incluye una actividad previa de alistamiento de los participantes en el uso de la plataforma.

d) Plantear la estrategia de comunicaciones del Intercambio Col-Col

APC-Colombia a través del área de comunicaciones lidera el diseño de la estrategia de comunicaciones del intercambio, en articulación con las entidades socias y siguiendo el manual de imagen establecido por el Gobierno Nacional.

Para la socialización de intercambios, se realizará un resumen ejecutivo de los hitos más importantes del intercambio Col-Col. Con esta información en conjunto con el área de comunicaciones de APC-Colombia, se identificará la pieza gráfica más adecuada para la divulgación del proceso.

e) Plantear la estructura de costos del Intercambio Col-Col

El Kit metodológico incluye un instrumento que permite calcular el valor de los intercambios, tomando en cuenta la modalidad (presencial o virtual), el número de encuentros, actores, número de días, lugar de desarrollo y los aportes en especie y efectivo que realizarán los socios articuladores del intercambio.

Etapa 3. Realizar el intercambio Col-Col

La fase de realización hace referencia al momento en el cual se produce el encuentro entre las personas que serán los principales beneficiarios del intercambio Col-Col.

El encuentro presencial / virtual debe ser registrado con el propósito de poder acceder al conocimiento.

- a) Desarrollo del encuentro presencial y/o virtual
- b) Construcción del plan de acción
- c) Evaluación de los encuentros Col-Col
- d) Seguimiento a la implementación del plan de acción

a) Desarrollo del encuentro presencial y/o virtual

En el desarrollo del encuentro presencial y/o virtual es necesario que se logre establecer familiaridad y cercanía con los participantes, realizar la contextualización sobre el rol de los socios gestores en el encuentro, presentar el contenido de la práctica y el establecimiento del diálogo entre los participantes.

Para avanzar en la cercanía con los participantes se sugiere la realización de dinámicas de juego orientadas a la socialización desde el aspecto humano de los participantes. Para tal efecto, se cuenta con la cartilla para abordar la metodología y la agenda del encuentro.

El momento de la presentación del contenido de la práctica lo realiza el anfitrión y cuenta a los líderes locales del desarrollo con sus palabras cuál fue esa experiencia; se puede apoyar previamente a los actores para que preparen vídeos, fotos, y diferentes herramientas que les ayuden a presentar la práctica y conocimientos adquiridos.

Es importante que el desarrollo del contenido de la práctica incluya espacios para el diálogo con el propósito de compartir los conocimientos y que se presente un Intercambio entre pares y no solamente un intercambio unidireccional.

Se sugiere contar con espacios de fortalecimiento y asistencia técnica por parte de los socios técnicos del intercambio.

b) Guía de observación

El objetivo principal de este instrumento es extraer desde una atenta observación y escucha, las principales impresiones de los participantes en las actividades. En este sentido, los elementos como: manifestaciones que evidencien lecciones aprendidas, preguntas hacia la institucionalidad presente y las respectivas respuestas, reacciones frente a las actividades son los insumos sustantivos para consignar en la Guía.

El diligenciamiento de las guías de observación implica capacidad de análisis para recoger más que la descripción de la actividad, un análisis concreto sobre el desarrollo de esta.

c) Construcción del Plan de acción

Uno de los propósitos de APC-Colombia es promover el desarrollo local en los territorios que participan de la experiencia. Aunque los intercambios son cortos, se espera que generen resultados a corto y mediano plazo que permitan a los beneficiarios incorporar los aprendizajes y conocimientos adquiridos. Por consiguiente, es necesario dar seguimiento a todos los compromisos, de tal forma que los resultados esperados posteriores al intercambio se materialicen. Por esta razón, es importante que aquellos compromisos queden plasmados en los Planes de Acción con metas concretas y medibles en el corto plazo.

Los formatos de seguimiento del plan de acción propuestos por APC-Colombia permiten valorar las metas propuestas inicialmente y adicionar actividades no previstas o que hayan surgido en la implementación en los encuentros de seguimiento que se realizan a los 3 y 6 meses.

El plan de acción es una de las herramientas más importantes que deja el Intercambio Col-Col, por lo que se deben implementar técnicas transversales orientadas a su construcción. Este formato puede ser revisado y modificado en la etapa de planeación de acuerdo con los objetivos, contenidos temáticos y perfiles de los participantes.

d) Evaluación de los encuentros Col-Col

La evaluación abordará el análisis de la pertinencia, organización y detalles del Intercambio Col-Col, así como con la satisfacción de los participantes con los servicios de APC-Colombia.

La evaluación del intercambio y la satisfacción de los participantes, son tenidos en cuenta para la planeación de los siguientes encuentros y el reporte de satisfacción de los usuarios de los servicios de la Agencia y las entidades socias.

e) Seguimiento a la implementación del plan de acción

El seguimiento es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de una acción para identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados. El alcance del seguimiento a la implementación del plan de acción está en función del conjunto de objetivos que se plantearon en el primer encuentro presencial y/o virtual.

El seguimiento como procedimiento sistemático debe estar orientado a determinar el progreso en la ejecución del plan de acción, la consolidación de redes de conocimiento entre actores y la implementación de conocimientos. Específicamente el cumplimiento de los plazos de las actividades, recomendar acciones correctivas a problemas que afectan la ejecución del plan de acción y mejorar el desempeño e incrementar la probabilidad de que alcance los objetivos propuestos y suministrar retroalimentación a los actores involucrados.

Para esta etapa se debe tener en cuenta:

- Acompañar el desarrollo del intercambio: APC-Colombia debe asegurar el desarrollo de las actividades previstas en la agenda, así como orientar metodológicamente el intercambio de experiencias.
- Con el área de comunicaciones de APC-Colombia deberá realizar el cubrimiento del intercambio Col-Col para su debida divulgación a través de los medios de APC-Colombia.
- Los profesionales de APC-Colombia que lideran el intercambio deben tener en cuenta:

- Analizar si el lenguaje y el material utilizados por los responsables del espacio permiten comunicar de manera clara a los participantes los objetivos, metas, alcances etc.
- Verificar si los facilitadores y profesionales permiten y motivan el uso de la palabra de los participantes.
- Al final de cada sesión de trabajo, el moderador o la persona encargada sintetiza las intervenciones de los participantes de forma clara y cierra las discusiones sin dejar dudas o confusiones entre los asistentes.
- Registrar en las guías de observación si la metodología permite que los participantes expresen sus opiniones y participen de forma activa en los talleres.

Etapa 4. Sistematizar el intercambio Col-Col

La sistematización, como se señala previamente, consiste en “un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, práctica, experiencia buscando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado” o como una “interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso, los factores que han intervenido en él, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo¹” (FAO, 2004).

Esta fase incluye:

- a) Sistematización de la práctica
- b) Sistematización de las lecciones aprendidas
- c) Sistematización de los encuentros del Intercambio Col-Col.

a) Sistematización de la práctica

Como se ha señalado, una buena práctica suele evolucionar en cuatro etapas. Sin embargo, para la realización de los Intercambios Col-Col se recomienda no solamente identificar el estado de evolución de la práctica, sino realizar la sistematización de la misma.

b) Sistematización de las lecciones aprendidas

Para la sistematización es necesario comprender que las Lecciones Aprendidas pueden definirse como el conocimiento adquirido o el entendimiento ganado por medio del análisis y la reflexión sobre una experiencia a través de la reflexión y el análisis crítico sobre los factores que pueden haber afectado positiva o negativamente. (BID, 2015)

Criterios para redactar la lección aprendida

Al momento de revisar o redactar una lección aprendida es importante tener en cuenta que ésta debe contener los criterios presentados en la siguiente Tabla:

1. Citado por: Ada Ocampo y Julio Berdegué en Sistematización de Experiencias Locales de Desarrollo Agrícola y Rural. Guía Metodológica - FIDA, 2000.

Tabla. Criterios para redactar una lección aprendida

Criterios	Descripción
1. Descripción de las condiciones, causas o factores que desataron la situación en la cual se origina la lección aprendida	Se debe describir de manera concreta cuales son las causas, factores o condiciones que dieron origen a la lección aprendida
2. Verbo que relacione las condiciones con los efectos	Se debe describir con un verbo la acción de aprendizaje
3. La descripción del resultado, la consecuencia o el efecto -positivo o negativo- de la situación	Se debe describir el aprendizaje adquirido

Fuente: Elaboración propia basado en ANLA (2018), BID (2015)

Contenido de un documento de lecciones aprendidas

Antecedentes: Contiene la información de contexto en la que se evidencia el proyecto, programa, política pública en la cual se produjo la lección aprendida. Enunciado de Lecciones aprendidas: Oración que contiene: (i) Descripción de las condiciones, causas o factores que desataron la situación en la cual se origina la lección aprendida, (ii) Verbo que relacione las condiciones con los efectos, (iii) la descripción del resultado, la consecuencia o el efecto -positivo o negativo- de la situación.

Explicación de la lección aprendida: Posterior al enunciado de la lección aprendida se realiza una explicación de la lección aprendida, básicamente las evidencias que sustenta la lección aprendida, con las respectivas recomendaciones.

Ejemplo de referencia de una Lección Aprendida

A continuación, se muestran dos ejemplos con el propósito de ilustrar la forma en que se deberían encontrar presentadas las lecciones aprendidas.

Ejemplo 1. "Los programas de subsidios a la demanda de vivienda dirigidos a la población de bajos ingresos y orientados mayormente a superar el déficit cuantitativo de vivienda bajo la modalidad ahorro más bono más crédito (ABC), han demostrado ser inapropiados si se pretende llegar a la población más pobre"².

Ejemplo 2. "La disponibilidad de información específica (física y económica) sobre las zonas de

2. <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/como-documentar-lecciones-aprendidas/>

intervención permitió dimensionar y ubicar en localizaciones idóneas los puestos de control de plagas y vigilancia sanitaria”³.

Los tres elementos del enunciado pueden combinarse, lo importante es presentar las condiciones que generaron un efecto, del cual surgió una lección aprendida.

Tabla . Aplicación de los criterios de las lecciones aprendidas

Criterios	Ejemplo 1	Ejemplo 2
1. Descripción de las condiciones, causas o factores que desataron la situación en la cual se origina la lección aprendida	Los programas de subsidios a la demanda de vivienda dirigidos a la población de bajos ingresos y orientados mayormente a superar el déficit cuantitativo de vivienda bajo la modalidad ahorro más bono más crédito (ABC).	La disponibilidad de información específica (física y económica) sobre las zonas de intervención.
2. Verbo que relacione las condiciones con los efectos	Han demostrado.	Permitió.
3. La descripción del resultado, la consecuencia o el efecto -positivo o negativo- de la situación	ser inapropiados si se pretende llegar a la población más pobre.	Dimensionar y ubicar en localizaciones idóneas los puestos de control de plagas y vigilancia sanitaria.

¿Qué no es una lección aprendida?

Una lección aprendida no es un enunciado. No es el resultado de la reflexión individual. No corresponde sólo al conjunto de errores, fallas o equivocaciones ocurridas durante una experiencia.

A continuación, se presenta ejemplos que a la luz del concepto y los criterios expuestos no correspondería a una lección aprendida.

3. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Fuerza-sanidad-Lecciones-aprendidas-del-programa-de-sanidad-agropecuaria-y-erradicaci%C3%B3n-de-la-mosca-de-la-fruta-en-Per%C3%BA.pdf>

“Enseñar a pensar y a buscar soluciones definiendo un criterio”
“Establecer límites en los roles y responsabilidades de los líderes jurídicos”
“Documentación de los lineamientos establecidos en las mesas de trabajo”

Fuente: http://www.anla.gov.co/documentos/institucional/10_Gestionconocimiento/28-08-2020-anla-la-buscar-soluciones-definiendo-un-criterio-oaj.pdf

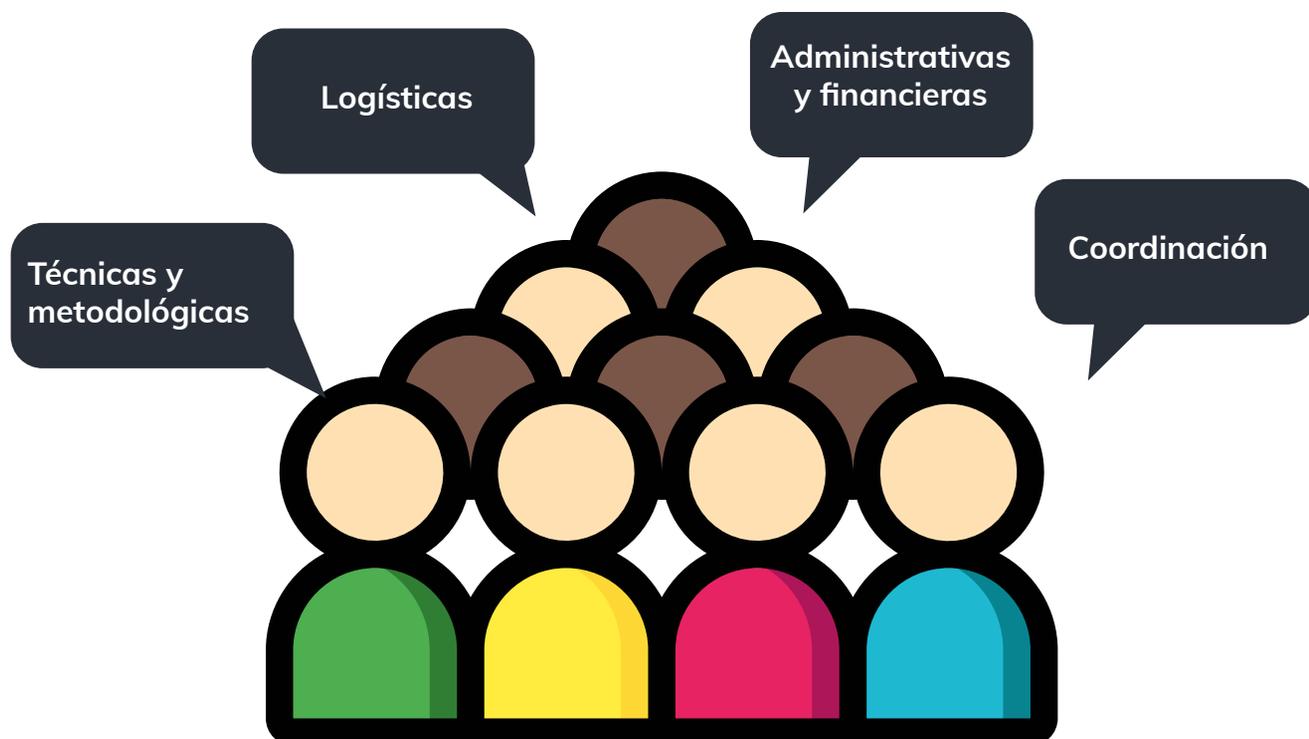
“Las alianzas son cruciales para llegar a la población no bancarizada”
“Ofrecer productos y servicios sencillos y asequibles”
“La formación del personal bancario es indispensable – y sorprendentemente cara”

Fuente: <https://www.wsbi-esbg.org/SiteCollectionDocuments/first%20lessons%20learned%20SP.pdf>

Producto: Sistematización de lecciones aprendidas técnicas y metodológicas, logísticas, administrativas y financieras y de coordinación adquiridas por parte del equipo líder del Intercambio Col-Col

Ilustración Sistematización de lecciones aprendidas Intercambios Col-Col

Sistematización Intercambios Col-Col Qué sistematizar: Lecciones aprendidas



Método: Reflexión después de la acción

c) Sistematización de los encuentros del Intercambio Col-Col.

Para APC-Colombia el proceso de sistematización de los intercambios de gestión de conocimiento Col-Col debe centrarse, por un lado, en elevar los saberes de los actores que participaron del intercambio y, por otro lado, en la reconstrucción y ordenamiento de todos los factores que han intervenido en la experiencia vivida, con el fin de extraer aprendizajes y generar conocimiento que posteriormente pueda ser compartido.

De esta manera, el producto final de la sistematización debe prever resultados que promuevan nuevos conocimientos, a través de un proceso de interpretación crítica que vaya de lo descriptivo a lo reflexivo y que genere conclusiones y enseñanzas prácticas

Etapa 5. Evidenciar el intercambio Col-Col

La etapa de evidenciar el Intercambio Col-Col tiene como alcance presentar las evidencias de los resultados de manera estratégica.

- Desarrollar la estrategia de comunicaciones del Intercambio Col-Col
- Cierre administrativo
- Avances en los Indicadores del intercambio Col-Col

a) Desarrollar la estrategia de comunicaciones del Intercambio Col-Col

La conexión con el área de comunicaciones es fundamental con el propósito de lograr diseñar las piezas comunicativas acorde a las necesidades de los diferentes actores identificados.

Ilustración. Evidenciar resultados de los Intercambios Col-Col



b) Cierre Administrativo

Una vez finalizadas todas las actividades relacionadas con el intercambio, los profesionales que lideran deberán revisar toda la información asociada al proceso y verificar que alcanzado sus objetivos. Además, se debe realizar el cierre contractual, el cierre administrativo y entregar la sistematización que contenga las lecciones aprendidas.

Es importante tener en cuenta los siguientes pasos:

- Cierre contractual: Los compromisos contractuales adquiridos al iniciar el intercambio, deben ser revisados entre todos los socios participantes.
- Cierre administrativo: Todos los documentos obtenidos durante el proceso del intercambio deben ser archivados en una carpeta del archivo Col-Col. Esta carpeta deberá contener por lo menos los siguientes documentos: nota concepto, presupuesto, cronograma de actividades, agenda de trabajo, listados de asistencia, sistematización o informe final de cierre.
- Registro en Cíclope Registro participantes en bases de datos (sectores y territorios).

c) Avances en los Indicadores del intercambio Col-Col

El Kit metodológico incluye una propuesta de indicadores para cada etapa.

Categoría	Dimensión	Indicador
Definir	Conocimiento	Estado de prácticas de los intercambios Col-Col
Formular	Costos	Costo de los intercambios Col-Col
		Costo de los intercambios Col-Col en modalidad presencial
Realizar	Participación	Participantes beneficiados por los intercambios Col-Col
		Permanencia en los intercambios Col-Col
	Territorio	Unidades territoriales beneficiadas por los intercambios Col-Col
Sistematizar	Planes de acción	Formulación planes de acción
		Implementación de planes de acción
	Redes sociales	Densidad de la red de conocimiento
Evidenciar	Resultados	Implementación de los Intercambios Col-Col

Bibliografía

- ANDI-APC Colombia. (2016). Lineamiento de Cooperación Internacional para el Sector Privado. Bogotá: ANDI-APC.
- APC Colombia. (S.F). Guía de Gerencia Col - Col. Bogotá: APC - Colombia.
- APC Colombia. (SF). Cartilla para abordar la metodología y la agenda de trabajo de los intercambios Col-Col. Documento de trabajo.
- APC Colombia. (SF). Cooperación Col - Col. Recuperado el 15 de 09 de 2020, de <https://www.apccolombia.gov.co/cooperacion-col-col>
- BID. (2008). Notas de lecciones aprendidas. BID. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Notas-de-lecciones-aprendidas.pdf>
- BID. (15 de Enero de 2015). Conocimiento abierto: Cómo documentar lecciones aprendidas. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/>: <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/como-documentar-lecciones-aprendidas/>
- FAO. (2004). Guía para la sistematización de experiencias. Roma: FAO.
- FAO. (2020). Fortalecimiento de Capacidades. Obtenido de <http://www.fao.org/>: <http://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/como-captar-e-intercambiar-buenas-practicas-para-generar-cambios/es/#c542369>
- Kumar, S., & Leonard, A. (2012). El arte del intercambio de conocimientos: Guía de planificación centrada en los resultados para profesionales del desarrollo. Washington: Banco Mundial. Obtenido de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11983?locale-attribute=es>
- Naciones Unidas. (2016). Gestión de los Conocimiento en el Sistema de Naciones Unidas. Ginebra: Naciones Unidas.
- Nonaka, I. (2000). La empresa creadora de conocimiento. En H. B. Review, Gestión del Conocimiento (págs. 23 - 50). Bilbao: Deusto.
- Ongallo, D. J. (2004). Conocimiento y Gestión. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN.
- Onu-Habitat. (2010). ONU-Habitat Knowledge Strategy: Building knowledge-based organization. Nairobi.
- Segarra, M., & Bou, J. (2005). Conceptos, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico. Revista de economía y empresa, 175-195. Obtenido de [file:///C:/Users/Lenovo/Desktop/Documentos%20de%20consulta/Dialnet-ConceptoTiposYDimensionesDelConocimiento-2274043%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Desktop/Documentos%20de%20consulta/Dialnet-ConceptoTiposYDimensionesDelConocimiento-2274043%20(1).pdf)
- Universidad CentroOccidental. (2004). Verbos, Palabras de enlace, bibliografía. Universidad Centrooccidental.
- Universidad de Kansas. (15 de Julio de 2020). Caja de Herramientas Comunitarias. Obtenido de <https://ctb.ku.edu/es>



**El futuro
es de todos**

APC Colombia
Agencia Presidencial de
Cooperación Internacional

Visite nuestra página

www.apccolombia.gov.co

Carrera 10 No. 97A 13

Torre A - Piso 6

Edificio Bogotá Trade Center

Telefax: (571) 601 24 24



@APC Colombia