

Guía
28

APRENDIZAJES PARA MEJORAR

Guía para la gestión de buenas prácticas

Revolución
E*ducativa*
Colombia aprende

Ministerio de
Educación Nacional
República de Colombia



Libertad y Orden

APRENDIZAJES PARA MEJORAR

Guía para la gestión de buenas prácticas

Guía
28

APRENDIZAJES PARA MEJORAR

Guía para la gestión de
buenas prácticas



Cecilia María Vélez White
Ministra de Educación Nacional

Juana Inés Díaz Tafur
Viceministra de Educación Básica y Media

Gloria Mercedes Álvarez
Directora de Descentralización y Eficiencia

Paula Cuellar Rojas
Subdirectora de Fortalecimiento de las Secretarías de Educación

Aprendizajes para mejorar. Guía para la gestión de buenas prácticas

© **Ministerio de Educación Nacional**
ISBN: 978-958-691-295-2

Elaborada por Qualificar Ltda. Textos: Liliana González Ávila y Claudia Rojas Mora

2007 Primera edición / 1.000 ejemplares

Dirección de Descentralización
Subdirección de Fortalecimiento a las Secretarías de Educación

Ministerio de Educación Nacional. Bogotá, Colombia, 2007
www.mineducacion.gov.co

CONTENIDO

Presentación.....	1
1. Aprender para mejorar.....	2
2. El ciclo de gestión de buenas prácticas.....	3
2.1. ¿Qué mejorar?.....	3
2.2. ¿Cómo ubicar buenas prácticas?.....	4
2.3. ¿Cómo seleccionar buenas prácticas?.....	6
• Análisis cuantitativo.....	6
• Valoración con respecto a criterios.....	7
• Juicio de expertos.....	12
2.4. ¿Cómo documentar buenas prácticas?.....	12
2.5. ¿Cómo saber si es posible implementar la práctica?.....	15
2.6. ¿Cómo implementar la práctica?.....	17
• Planeación.....	17
• Ejecución.....	18
• Seguimiento y evaluación.....	18
2.7. ¿Cómo socializar una práctica?.....	18
Referencias bibliográficas.....	22
Gráficos	
1. Ciclo de gestión de buenas prácticas.....	3
Recuadros	
1. ¿Dónde buscar buenas prácticas?.....	5
2. Indicadores por eje de política educativa.....	6
3. Criterios para la valoración de las prácticas.....	8
4. Puntajes por nivel de desarrollo de las prácticas.....	11
5. Comparación de resultados de la valoración de prácticas.....	11
6. Métodos de recopilación de información.....	13
7. Estructura de la documentación de una buena práctica.....	14
Formatos	
1. Valoración de buenas prácticas educativas.....	9
2. Análisis de factibilidad de la implementación de una buena práctica.....	16
3. Ficha de resumen de una buena práctica.....	20

PRESENTACIÓN

El Ministerio de Educación Nacional propone a sus distintas dependencias, a las secretarías de educación del país, a las instituciones educativas y a aliados como el sector productivo, esta guía que orienta la identificación y evaluación de buenas prácticas, con el fin de mejorarlas, sistematizarlas y, finalmente, difundirlas para que las entidades y actores del sector puedan aprender de ellas.

La entidad espera así favorecer las acciones de los distintos actores del sistema educativo y contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos del sector: lograr que todos los niños y jóvenes entren y permanezcan en la escuela, así como que reciban una educación de calidad.

La metodología descrita sirve para que las entidades que hayan detectado problemas de gestión puedan buscar una solución desarrollada por otras organizaciones e implementarla; para que las que tengan prácticas en ejecución, las evalúen según los criterios desarrollados en este documento e identifiquen sus buenas prácticas; y para que aquellas que tienen experiencias con resultados demostrados, puedan documentarlas y socializarlas, de manera que otros aprendan de ellas.

La publicación tiene dos partes. En la primera se reflexiona sobre la importancia del aprendizaje en las organizaciones y la referenciación de buenas prácticas como un mecanismo para lograrlo. En la segunda se presentan los distintos momentos del ciclo del gestión de buenas prácticas. Además se anexan instrumentos y formatos que facilitan su implementación.

“Una organización que aprende es aquella en la que su gente, a todos los niveles, individual y colectivamente, está continuamente incrementando su capacidad para producir resultados sobre lo que realmente le preocupa”.

Richard Karash

1. Aprender para mejorar

Las organizaciones que obtienen resultados de calidad creciente le apuntan a objetivos estratégicos y significativos, aprovechan sus recursos y talentos, y mejoran continuamente a través de procesos sistemáticos de aprendizaje.

Para mejorar, todas las organizaciones, cualquiera sea su naturaleza, pueden analizar las experiencias de otras o de sí mismas, potenciando lo que saben hacer bien, es decir, aprendiendo buenas prácticas.

Una buena práctica puede definirse como una experiencia:

- que solucionó un **problema** o atendió a una demanda social,
- a través de **métodos o mecanismos** novedosos,
- con la participación y empoderamiento de **diversos actores**,
- que tiene **resultados demostrables**, superiores a los de otras organizaciones similares,
- que **ha perdurado** en el tiempo
- y que puede **ser replicada** por otras organizaciones.

En otras palabras, es "un conjunto de actores, recursos, procesos y decisiones que, interactuando sobre una realidad, produce un resultado que transforma condiciones precedentes"¹. En el sector educativo, una buena práctica es aquella que, además de las características mencionadas, busca mejorar la cobertura, la calidad, la eficiencia y la equidad de la educación.

El proceso de identificar y buscar sistemáticamente buenas prácticas se conoce comúnmente como referenciación competitiva o *benchmarking*; supone que éstas son ajustadas a la realidad de la organización para ser implementadas y así solucionar un problema o mejorar su gestión.

Este ejercicio de estudio, comparación, adaptación y apropiación de prácticas puede ser adelantado con referencia a buenas prácticas o a experiencias (con resultados comprobados y metodologías claras) desarrolladas por una entidad gubernamental, empresa o cooperante internacional, entre otras.

Además, la referenciación competitiva puede ser llevada a cabo por el Ministerio, las secretarías y las instituciones educativas de todos los niveles, así como por aliados y otros actores del sector educativo. Incluso, una experiencia de un área de cualquiera de estas organizaciones puede ser analizada y adaptada por otra. En adelante se hablará de entidad para referirse a las organizaciones que llevan a cabo este proceso.

1. GONZÁLEZ A., L. Manual operativo del Banco de Buenas Prácticas de Cooperación Empresarial con el Sector Educativo. Bogotá: Fundación Empresarios por la Educación, 2005.

2. El ciclo de gestión de buenas prácticas

La gestión de buenas prácticas consiste en buscarlas, seleccionarlas y compararlas, con el fin de identificar la más apropiada para adaptarla e implementarla en un nuevo entorno institucional. Esta labor, desarrollada de forma sistemática y organizada, implica un ciclo conformado por las etapas que se presentan en el **gráfico 1**.



Para orientar la gestión de buenas prácticas se propone una serie de preguntas que permitirán identificar los factores críticos en cada una de las etapas del proceso:

- ¿Qué mejorar?
- ¿Cómo ubicar buenas prácticas?
- ¿Cómo seleccionar una buena práctica y documentarla?
- ¿Cómo saber si es posible replicarla en la entidad?
- ¿Cómo implementarla?
- ¿Cómo socializarla?

A continuación se responden estos interrogantes.

2.1. ¿Qué mejorar?

La primera etapa del ciclo de gestión de buenas prácticas se concentra en el reconocimiento de los problemas o las necesidades que impiden una eficiente y eficaz gestión de la entidad interesada en un proceso de aprendizaje y mejoramiento institucional. En otras palabras, es detectar en qué es necesario mejorar.

“El benchmarking es el proceso de identificar, compartir y utilizar buenas prácticas para mejorar los procesos de un negocio. Al analizar las buenas prácticas de organizaciones líderes, usted puede aplicar esos procesos y actividades en su propia organización y así mejorar su desempeño”.

American Productivity Center y American Productivity & Quality Center

Este ejercicio es de suma importancia en el ciclo de buenas prácticas, ya que le permite a la entidad reflexionar sobre su propia gestión, identificar las áreas de mejora y focalizar la búsqueda de experiencias, haciéndola más efectiva. Es recomendable realizar esta labor con la participación de los actores y funcionarios involucrados en los procesos y las áreas de resultado que presentan debilidades.

Para detectar el problema es necesario caracterizarlo, a través de:

- La elaboración de su **descripción**.
- El desarrollo de un **diagnóstico** o el uso de estudios realizados por otras organizaciones. En ese punto es fundamental determinar criterios objetivos (indicadores) que permitan definir la magnitud de la problemática, establecer sus causas y posibles soluciones.
- El establecimiento de las estrategias y acciones que ha desarrollado la entidad para hacerle frente (**antecedentes**).
- La evaluación de las **causas** por las que el enfoque y/o la implementación de las soluciones planteadas no ha tenido el efecto deseado.
- El **análisis** de las estrategias, programas, proyectos y/o procesos que no han permitido solucionar la problemática, ni alcanzar los objetivos propuestos.
- La determinación de los **ejes de política** con los que se relaciona la problemática.

La ubicación de la problemática en los ejes de política educativa es fundamental, ya que esta categorización puede facilitar el proceso de búsqueda; por lo general, las bases de datos de buenas prácticas se encuentran clasificadas por temáticas. Además, contribuirá a concentrar esta labor en las áreas de mejora identificadas, lo que hará el proceso más rápido y efectivo.

2.2. ¿Cómo ubicar buenas prácticas?

Una vez que existe claridad sobre cuál es la problemática que es necesario mejorar, es posible iniciar la búsqueda de buenas prácticas. Éstas pueden estar documentadas por terceros o encontrarse en internet, en bancos de buenas prácticas; en organizaciones que premian buenas experiencias en gestión (**recuadro 1**).

También es posible que la buena práctica se esté desarrollando en un área, entidad u organización, pero que no esté documentada, aunque tenga reconocimiento público por sus resultados e impactos. En este caso, el ejercicio deberá iniciarse en el numeral 2.3.

Recuadro 1. ¿Dónde buscar buenas prácticas?

Existen diferentes fuentes para encontrar buenas prácticas educativas. Algunas de ellas son:

- ✦ **La base de datos de Buenas Prácticas en Educación del Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL)**, que cuenta con políticas y programas de los países de la región que han contribuido a mejorar la calidad, la equidad y la eficiencia de la educación. <http://www.preal.org/Practica.asp>
- ✦ La base de datos **Colombia Innova**, ubicada en el **Portal Colombia Aprende del Ministerio de Educación Nacional**. Cuenta con buenas prácticas en diversos temas educativos. www.colombiaprende.edu.co
- ✦ **El Premio a la Gestión Escolar Galardón a la Excelencia**, liderado por la Secretaría de Educación Distrital, la Cámara de Comercio de Bogotá y la Fundación Compensar. A través de él se identifican instituciones educativas con buenas experiencias de gestión orientadas a la calidad. www.ccalidad.org.
- ✦ **El Premio Excelencia a la Gestión Educativa en Cundinamarca**, organizado por la Cámara de Comercio de Bogotá y Colsubsidio, y operado por la Corporación Calidad. Este galardón reconoce administraciones municipales e instituciones educativas que desarrollan proyectos significativos para el mejoramiento de la calidad de la educación.
- ✦ **El Premio Colombiano a la Calidad**, desarrollado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y la Corporación Calidad, para reconocer a organizaciones públicas y privadas con enfoques de gestión orientados a la calidad y la productividad. www.ccalidad.org
- ✦ **El Banco de Buenas Prácticas de Cooperación Empresarial con el Sector Educativo**, en el cual se incluyen experiencias de varias regiones del país. Fue desarrollado por la Fundación Empresarios por la Educación. www.fundacionexe.org.co
- ✦ **El Banco Nacional de Buenas Prácticas para Superar el Conflicto** del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Cuenta con experiencias en educación para la paz y la convivencia. http://www.saliendodelcallejon.pnud.org.co/banco_bpracticass.html
- El Banco de Buenas Prácticas de Gestión de Gobiernos Locales**, desarrollado por el Ministerio de Administraciones Públicas de España con el INAP. Recoge experiencias relacionadas con el mejoramiento de varias áreas de la gestión pública. www.inap.map.es/ES/Formacion/ETerritorialesLocal/Red/Banco/
- ✦ **El Concurso Latinoamericano y del Caribe para la Transferencia de Buenas Prácticas**, iniciativa del Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Urbanos. A través de él se pueden encontrar experiencias documentadas de 140 países en temas como infancia, juventud, servicios sociales, equidad de género e inclusión social. <http://www.buenaspracticass.org/concursolac.htm>
- ✦ **El American Productivity and Quality Center (APQC)**, entidad que promueve estudios comparativos, individuales o en alianza, para detectar buenas prácticas alrededor del mundo, relacionadas con la gestión de diversos sectores. <http://www.apqc.org/>
- ✦ Al interior de la entidad misma o de otras organizaciones, en cuyas áreas o dependencias pueden existir experiencias que han obtenido resultados positivos.

Fuente: elaboración propia.

Las prácticas identificadas a partir de la búsqueda anterior deben organizarse en un listado, con el objetivo de seleccionar las mejores, como se propone a continuación.

2.3. ¿Cómo seleccionar buenas prácticas?

Una vez identificadas las buenas prácticas a través de bancos, premios, referencias de terceros; en las propias áreas o dependencias de la entidad; o incluso, en una organización externa al sector, es necesario determinar cuál (es) cuenta(n) con los elementos suficientes para ser consideradas como la(s) “mejor(es)”². Para ello se proponen tres momentos: el análisis cuantitativo, la valoración con respecto a criterios y el juicio de expertos.

☞ Análisis cuantitativo

Para determinar si una práctica puede considerarse como buena, se debe realizar un análisis con base en hechos y datos que permitan identificar si presenta resultados positivos, si éstos se han sostenido en el tiempo y si muestran una tendencia de mejora continua.

Cuando una práctica no cuenta con datos o indicadores de proceso o de resultado, esto puede señalar que existen debilidades en su evaluación y seguimiento. En el **recuadro 2** se presentan algunos indicadores con los que se miden resultados en los ejes de la política educativa.

Recuadro 2. Indicadores por eje de política educativa

Cobertura	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa bruta de cobertura. • Tasa de deserción. • Porcentaje de estudiantes beneficiados por el servicio de alimentación escolar. • Porcentaje de estudiantes beneficiados por el servicio de transporte escolar.
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Puntaje promedio en las pruebas SABER por grado y área. • Porcentaje de establecimientos educativos ubicados por categorías de rendimiento el Examen de Estado (ICFES). • Porcentaje de establecimientos educativos con planes de mejoramiento formulados. • Porcentaje de alumnos con acceso a computador.
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de subprocesos o actividades apoyadas en tecnología. • Porcentaje de recursos ejecutados. • Porcentaje de respuestas oportunas a peticiones, quejas y reclamos (PQR).

Fuente: elaboración propia.

2. Una mejor práctica es aquella que tiene los resultados más significativos entre un grupo de buenas prácticas.

Si, por ejemplo, se quiere identificar una buena práctica para elevar la calidad de la educación en un municipio, una forma de hacerlo es comparar los resultados de diferentes entidades territoriales en el Examen de Estado durante los últimos años.

Tres secretarías de educación han aplicado programas de mejoramiento de la calidad. La primera muestra en los primeros años de implementación un aumento del porcentaje de establecimientos educativos ubicados en la categoría de alto rendimiento. No obstante, en los últimos años este porcentaje ha disminuido. Se puede concluir que, aunque tuvo resultados positivos, su tendencia no se mantuvo en el tiempo. La segunda entidad no tiene muy buenos resultados: no ha logrado que este porcentaje aumente.

La tercera entidad, a pesar de tener el menor porcentaje de establecimientos ubicados en la categoría de alto rendimiento, sí ha tenido un mejoramiento permanente que se expresa en el aumento anual de este porcentaje. Con base en este análisis cuantitativo, es probable que se escoja la práctica de esta secretaría.

El análisis cuantitativo permite ordenar las prácticas según resultados, lo que luego es contrastado con la valoración de criterios más cualitativos que pueden dar señales sobre las estrategias empleadas y cuál de ellas es la mejor.

✍ Valoración con respecto a criterios

Existen diferentes criterios que permiten establecer cuándo una experiencia del sector educativo es una buena práctica. Éstos se desarrollan en el **recuadro 3**.

Vale la pena aclarar que estos criterios pueden ajustarse de acuerdo con los requerimientos particulares de la entidad que está referenciándose. Para tal efecto, pueden ser revisados con los responsables de los programas y proyectos relacionados con la problemática que se quiere solucionar.

Para seleccionar una buena práctica es necesario confrontar la información de aquellas que tienen las mismas problemáticas y temáticas de interés de la entidad. El **formato 1** contiene un instrumento para valorar las prácticas, a la luz de los criterios mencionados³.

“Las Naciones Unidas y la comunidad internacional definen las buenas prácticas como aportes sobresalientes o iniciativas exitosas que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las comunidades y a generar condiciones de sostenibilidad en las ciudades y regiones”.

*Fundación Habitat Colombia
Programa Regional de Intercambio y Transferencia de Buenas Prácticas*

3. El instrumento propuesto recoge la experiencia del Banco de Proyectos de las ONG de la Confederación Colombiana de ONG y del Banco de Buenas Prácticas de Cooperación Empresarial con el Sector Educativo, de la Fundación Empresarios por la Educación. Igualmente, de la metodología de evaluación del Premio Colombiano a la Calidad y del Galardón a la Excelencia.

Recuadro 3. Criterios para la valoración de las prácticas

La buena práctica:	
Fundamentación	¿Responde a las prioridades del plan sectorial (local, departamental o nacional) y contribuye al logro de los objetivos y metas que éste propone?
Pertinencia	¿Integra las características y necesidades particulares de la población a la que se dirige?
Consistencia	¿Tiene un enfoque conceptual que se relaciona con los procesos e instrumentos que maneja? ¿Los procesos y procedimientos forman parte de la cultura organizacional? ¿La estructura de la entidad se ha ajustado para incorporar la práctica?
Madurez	¿Cuenta con un tiempo de evolución de por lo menos dos años en el que se ha logrado estabilizar los procesos que implica? ¿Existen mecanismos de mejora continua?
Empoderamiento de actores	¿Tiene estrategias que permiten que los actores educativos apropien los conocimientos, métodos e instrumentos de la experiencia para que puedan implementarla autónomamente? ¿Se desarrolla a través de alianzas y aportes de diferentes organizaciones privadas o comunitarias?
Evaluación y seguimiento	¿Cuenta con mecanismos continuos de seguimiento a los procesos y recursos? ¿Sus resultados se evalúan periódicamente a través de indicadores?
Resultados e impactos	¿Evidencia resultados con una tendencia positiva y sostenida? ¿Ha producido impactos demostrables? ¿Contribuye a solucionar la problemática? ¿Aporta al cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas de la entidad?
Replicabilidad/transferibilidad	¿La práctica cuenta con mecanismos e instrumentos que permiten a otras organizaciones ajustar y adaptar la experiencia? ¿Ha sido replicada con resultados positivos en otras organizaciones?
Sostenibilidad	¿Cuenta con condiciones políticas, técnicas, humanas, financieras y tecnológicas que aseguran su continuidad en el tiempo?
Innovación	¿Ha creado o adaptado un modelo novedoso para abordar un problema? ¿Ha generado alternativas diferentes a las tradicionales para gestionar proyectos?

Fuente: elaboración propia con base en el Manual Operativo de Buenas Prácticas de Cooperación Empresarial con el Sector Educativo, en la propuesta de criterios para la gestión de buenas prácticas del Viceministerio de Educación Superior y en los criterios del banco de experiencias significativas en Educación Básica y Media de Colombia Innova.

Formato 1. Valoración de buenas prácticas educativas

Nombre de la práctica:

Criterios	Nivel de desarrollo			Puntaje
	Alto	Medio	Bajo	
Fundamentación	La práctica muestra una alta articulación con las políticas nacional, departamental y/o local.	La práctica tiene relación con algunos elementos de la política.	La práctica no está alineada con las políticas.	
Pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> • La identificación de los beneficiarios se hizo mediante diagnósticos. • Se definieron acciones de focalización de la población de acuerdo con necesidades diferenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los beneficiarios y sus necesidades están bien caracterizados. • La práctica muestra intentos de clasificar con algún criterio a los beneficiarios. 	Los beneficiarios: <ul style="list-style-type: none"> • Están definidos, pero no hay claridad sobre sus necesidades y no se sabe cuál es su impacto en ellos. • Son abordados sin considerar sus diferencias particulares. 	
Consistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un enfoque conceptual claro que relaciona todos sus elementos de implementación. • La estrategia contempla mecanismos para consolidar prácticas en la cultura y se ven cambios evidentes. • Los procesos de la entidad se han transformado con la práctica, se han documentado y se comparan con los de otros. Además, se aplica el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). • La estructura institucional ha sido analizada y ajustada para que la práctica se mantenga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un enfoque conceptual que no se refleja en todos sus elementos de implementación. • Los cambios culturales requeridos son claros y se inician estrategias para incorporarlos. • Los procesos se han transformado, están documentados y se empieza a aplicar el ciclo PHVA. • La estructura se ha revisado pero se han introducido pocos cambios para instalar la práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene claramente definido su enfoque conceptual • No existen estrategias para la generación de nuevas prácticas institucionales. • Los procesos no han sido modificados, no están documentados y no siguen el ciclo PHVA. • No se ha dimensionado el cambio requerido en la estructura. 	
Madurez	La práctica se desarrolla desde hace más de dos años y muestra un proceso de mejoramiento continuo.	La práctica tiene una evolución de un año o menos y no muestra aún elementos de mejora incorporados.	La práctica es reciente, por lo que presenta resultados parciales.	
Empoderamiento de actores	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una estrategia sistemática para mejorar las competencias de los actores involucrados. • Existen alianzas formales. • Los aliados efectúan aportes sistemáticos y participan activamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una estrategia de formación de los actores involucrados más centrada en las acciones que en las competencias que deben desarrollar. • Existe alguna relación con actores por fuera del sector educativo, pero su participación no es permanente. • Hay aportes esporádicos a la práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> • La práctica no cuenta con mecanismos de formación de los actores involucrados. • Algunos aliados participan de forma esporádica y no formalizada. • Los aportes de los aliados no son claros. 	

Criterios	Nivel de desarrollo			Puntaje
	Alto	Medio	Bajo	
Evaluación y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Se dan procesos de evaluación regular. Existen mecanismos, instrumentos y responsables de esta labor. Los resultados de la evaluación se emplean para introducir mejoras a la práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> Se realizan algunos ejercicios de evaluación. Hay debilidades en los formatos o en la recolección y análisis de la información. 	No se reportan ejercicios de evaluación de la práctica o son muy incipientes.	
Resultados e impactos	<p>Los resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> Son buenos y muestran una tendencia positiva. Están sustentados por mediciones que arrojan indicadores para el análisis de los avances de la práctica o sus oportunidades de mejoramiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Los resultados son positivos. Se reporta el uso de algunos indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Los resultados son reportados anecdóticamente y no hay evidencias que los respalden. No hay datos o indicadores sobre los resultados. Existen algunos datos pero no son usados para analizar el avance o las oportunidades de mejoramiento de la experiencia. 	
Replicabilidad-transferibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Se han realizado ejercicios de réplica en otros contextos. Existen mecanismos (manuales, instrumentos, estrategia de formación) para asegurar buenos resultados en procesos de réplica. 	<ul style="list-style-type: none"> Se inician procesos de réplica o existe un interés de hacerlo. Se ha sistematizado la experiencia, lo que facilita potenciales réplicas. 	<ul style="list-style-type: none"> No se han dado ejercicios de réplica y no hay expectativas al respecto. No se ha sistematizado la experiencia. 	
Sostenibilidad	Se han consolidado elementos políticos, técnicos y humanos para atenuar los riesgos de sostenibilidad de la experiencia.	<ul style="list-style-type: none"> Los riesgos de sostenibilidad de la práctica han sido identificados, mas no se han definido estrategias para enfrentarlos. Hay elementos técnicos y humanos que minimizan los riesgos de sostenibilidad. 	Existen riesgos para que la práctica se mantenga, los cuales no han sido previstos ni cuantificados.	
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> El modelo, además del diseño y aplicación de procesos e instrumentos para resolver el problema no son tradicionales. La práctica ha sido reconocida por terceros debido a que propone nuevos elementos para resolver un problema y para gestionar las estrategias definidas 	La práctica cuenta con elementos nuevos en el diseño o aplicación de procesos e instrumentos para resolver el problema.	La práctica no presenta elementos nuevos frente a experiencias precedentes para resolver un problema.	
TOTAL				
PROMEDIO				

Fuente: elaboración propia con base en el Manual Operativo de Buenas Prácticas de Cooperación Empresarial con el Sector Educativo, en la propuesta de criterios para la gestión de buenas prácticas del Viceministerio de Educación Superior y en los criterios del banco de experiencias significativas en Educación Básica y Media de Colombia Innova.

En el instrumento se presenta cada uno de los criterios en tres posibles escenarios que indican su nivel de desarrollo (alto, medio y bajo). Para hacer una valoración de la práctica en escala numérica se:

- Otorga a cada criterio un puntaje entre 0 y 100, de acuerdo con los rangos presentados en el **recuadro 4**. Esto permite observar cuáles son las fortalezas y debilidades de la práctica.
- Calcula el puntaje total de la práctica, sumando los puntajes de todos los criterios.
- Establece el promedio, dividiendo el puntaje total entre el número de criterios (en este caso, 10). Así se obtiene un número entre 0 y 100, que permite determinar el nivel de desarrollo de la práctica en general, de acuerdo con los rangos establecidos previamente.

Recuadro 4. Puntajes por nivel de desarrollo de las prácticas

Nivel	Puntaje
Bajo	$X < 30$
Medio	$30 < X < 70$
Alto	$70 < X \leq 100$

Para comparar varias prácticas se deben recoger los resultados de la anterior valoración y organizarlos de mayor a menor, de forma global o por criterio.

En el **recuadro 5** se muestran los resultados de la valoración por criterios de las prácticas de mejoramiento de la calidad realizadas por las tres secretarías analizadas en la sección anterior.

Recuadro 5. Comparación de resultados de la valoración de prácticas

Criterios de evaluación	Práctica 1 (Secretaría 1)	Práctica 2 (Secretaría 2)	Práctica 3 (Secretaría 3)
Fundamentación	45	30	85
Pertinencia	65	60	95
Consistencia	65	25	100
Madurez	50	10	80
Empoderamiento de actores	60	50	80
Resultados e impactos	60	30	75
Evaluación y seguimiento	80	0	80
Replicabilidad-transferibilidad	45	50	50
Sostenibilidad	30	70	80
Innovación	80	0	70
Total	580	325	795
Promedio	58,0	32,5	79,5

Según el análisis, la experiencia de la secretaría 3 tiene el mayor puntaje promedio entre las tres prácticas evaluadas; éste se ubica en el nivel de desarrollo alto ($70 < X \leq 100$).

✍ Juicio de expertos

Una vez efectuados los análisis cuantitativo y cualitativo, también se puede convocar un comité de expertos para que analice la información disponible y las prácticas desde la perspectiva de su aplicabilidad a la entidad. Lo anterior permitirá tener en cuenta elementos de contexto más amplios.

Los momentos de una sesión con expertos son:

1. Presentación de la problemática que se espera solucionar con la adopción de una nueva práctica o el ajuste de las propias.
2. Presentación de los resultados del análisis de cada práctica en el **formato 1**. Se sugiere emplear un recuadro como el 5 para comparar los resultados o inclusive elaborar una gráfica para facilitar el análisis.
3. Revisión de las prácticas con los puntajes más sobresalientes, para lo cual se debe preparar un perfil de cada una con su respectiva descripción por criterios. Igualmente, es necesario presentar los resultados de las experiencias mediante los indicadores identificados como pertinentes.
4. Definición de las prácticas a documentar. Se sugieren aquellas que coincidan con la problemática identificada y los ejes de política; así como las que tengan un puntaje promedio alto o en las que la mayoría de sus criterios se encuentre en este rango.

2.4. ¿Cómo documentar buenas prácticas?

La documentación de las buenas prácticas identificadas es un paso fundamental para conocerlas a profundidad y prepararse para su implementación en la entidad. Con ella se recavará mayor información, evidencias y documentos que faciliten la realización de ajustes y adaptaciones. Se sugiere documentar entre dos y tres prácticas como mínimo, aunque esta labor depende de los recursos disponibles en la entidad.

Existen diferentes métodos para documentar una buena práctica. Entre ellos están la observación, la entrevista y los grupos focales (**recuadro 6**).

La documentación permite recavar información sobre una buena práctica con el fin de que la entidad prepare los ajustes necesarios para su implementación.

Recuadro 6. Métodos de recopilación de información

✍ **La documentación:** consiste en reunir y organizar toda la información de la implementación de la buena práctica, para poder analizarla y reflexionar sobre la misma.

✍ **La observación:** se refiere al "registro minucioso y sistemático de fenómenos observados en su contexto real". La información recopilada con esta técnica se consigna en un diario de campo.

✍ **La entrevista:** es un diálogo entre el entrevistador y una persona para obtener información sobre temas importantes para quien la realiza. Puede ser estructurada o semiestructurada. En el primer caso se elabora un cuestionario minucioso sobre lo que se quiere averiguar; en el segundo, se establecen las temáticas generales y las preguntas surgen de acuerdo con el desarrollo de la entrevista.

✍ **Los grupos focales:** son una especie de entrevista en la que el entrevistador toma información de un grupo de personas al mismo tiempo. También pueden ser estructurados o semiestructurados.

Fuente: elaboración propia, con base en Creación y consolidación de alianzas. Elementos metodológicos para el trabajo en alianza entre el sector público, el sector privado y las organizaciones civiles.

El documento donde se sistematiza la práctica debe mostrar sus antecedentes, descripción general, desarrollo e implementación, procesos de seguimiento y evaluación, acciones tomadas para mejorar resultados, lecciones aprendidas, y mecanismos de sostenibilidad y replicabilidad. Adicionalmente, se deberá contar con un análisis de los factores críticos de éxito, así como los de riesgo en la implementación (**recuadro 7**).

Recuadro 7. Estructura de la documentación de una mejor práctica

En la sistematización de una buena práctica se deberán responder las siguientes preguntas:

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál era el problema? 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemática que originó la práctica para la entidad y el sector educativo. • Consecuencias de la problemática para alcanzar los objetivos y metas propuestas por la política educativa nacional, departamental o municipal.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la buena práctica que se implementó? 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de prioridades. • Principales objetivos: mecanismos para su definición. • Diseño de la estrategia para dar respuesta a la problemática detectada. • Participación de los actores involucrados y perspectiva desde la cual observan la práctica. • Fuentes, así como recursos financieros, técnicos y humanos movilizados.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se hizo? 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología empleada (métodos y técnicas de trabajo, formatos, instrumentos, aplicaciones informáticas e instructivos diseñados o adaptados). • Problemas encontrados a lo largo de cada etapa y mecanismos de solución. • Participación de cada actor en las diferentes etapas del proceso. • Procedimiento para la toma de decisiones (instancias, actores, alcance). • Mecanismos para instalar la práctica en la estructura y la cultura institucional.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se ha evaluado y mejorado? 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de seguimiento y evaluación de la práctica. • Mecanismos empleados para evaluar el nivel de satisfacción de los beneficiarios de la práctica. • Instrumentos utilizados. • Hallazgos y acciones correctivas.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué se ha logrado? 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de cumplimiento de los objetivos frente a las metas previstas. • Comparación de resultados frente a la situación precedente u otros referentes.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué se ha aprendido? 	<ul style="list-style-type: none"> • Principales aprendizajes producto de la práctica. • Análisis de factores internos y externos, tanto positivos como negativos, que incidieron en los resultados. • Uso de las buenas prácticas para la definición de futuras políticas, iniciativas y proyectos; así como para el mejoramiento mismo de la práctica.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo continúa en el futuro? 	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio alcanzado entre los factores político-institucionales, financieros, económicos y sociales. • Estrategias de mantenimiento en el tiempo.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Otros pueden hacer lo mismo? 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos, manuales o materiales que soportan la práctica. • Publicaciones o registros de eventos de divulgación de la práctica. • Prácticas de cooperación horizontal a partir de la práctica. • Factores críticos de éxito y de riesgo.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué es una buena práctica? 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del ciclo PHVA. • Consistencia entre enfoque, implementación y resultados. • Capacidad de institucionalizar la práctica. • Elementos de calidad incorporados a la práctica: medición, mejoramiento continuo, referenciación competitiva. • Elementos que facilitan la transferencia de la práctica a otros. • Mecanismos para la réplica.

Fuente: Elaboración propia.

El informe de documentación puede ir acompañado de:

- Testimonios de los distintos actores, incluso con visiones diferentes que muestren los cambios culturales y las resistencias que éstos implican.
- Textos destacados y citas de documentos claves.
- Cuadros de datos, gráficos, diagramas de flujo.
- Recuadros temáticos en los que se amplía alguna información relevante, se explica algún concepto central o se presenta un ejemplo de la práctica en curso.

El resultado del ejercicio de documentación debe ser validado con los actores involucrados en la práctica, de manera que se precisen puntos y se contemplen las diferentes visiones. También es útil para recoger recomendaciones sobre la implementación.

Los momentos de la validación con los actores involucrados son:

- Presentación de la metodología empleada.
- Presentación de los resultados del ejercicio de documentación.
- Reflexión sobre los resultados de la valoración de la práctica mediante los criterios propuestos (**formato 1**).
- Puesta en común de la visión de los distintos actores involucrados en la experiencia.
- Precisiones y recomendaciones.

La claridad y el detalle que brinda la documentación permitirán definir posteriormente si la práctica es susceptible de ser adaptada a la realidad de la entidad.

2.5. ¿Cómo saber si es posible implementar la práctica?

Una vez documentada en profundidad, es el momento de pensar si la práctica responde a las necesidades identificadas y si puede ser ajustada e implementada por la entidad. Con este objetivo se deberán analizar los requerimientos para su implementación y contrastarlos con la capacidad de la organización para responder a ellos. El **formato 2** es un instrumento que puede colaborar en este proceso.

Formato 2. Análisis de factibilidad de la implementación de la práctica

Nombre de la experiencia:		
Requerimiento	¿La entidad tiene la capacidad de responder a este requerimiento?	
	Si	No
<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad política: es necesario contar con el compromiso de los niveles más altos de la administración nacional, departamental o municipal, con el fin de asegurar el apoyo estatal y, según sea el caso, de otros actores influyentes de la sociedad (empresarios, medios de comunicación, etc.); así como contar con los recursos necesarios para su desarrollo. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: se requiere de un equipo de personas dentro de la entidad que se encargue de la gestión, seguimiento y evaluación del proceso de implementación. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros: es necesario identificar, cuantificar, gestionar nuevas fuentes y/o destinar recursos económicos. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad técnica: se debe contar con un equipo de personas, bien sea interno o externo, que tengan los conocimientos y la experiencia necesaria para implementar la buena práctica. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Aliados: se debe identificar y movilizar los apoyos externos (humanos, financieros, conocimientos, convocatoria) tanto de entidades públicas y privadas, como de la sociedad civil. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos y estructura: se requiere ajustar la estructura interna de la entidad y/o establecer nuevos procesos. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología: se requiere nueva tecnología (software, equipos, etc.) para soportar la implementación. 		

Nota: los requerimientos pueden variar de acuerdo con el análisis de la entidad sobre cada buena práctica.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de este análisis mostrarán cuáles son los requerimientos en los que debe trabajar la entidad para implementar la buena práctica. Así se establecerá si es necesario ajustar las condiciones institucionales o mejorarlas para desarrollar la práctica, lo que deberá incluirse en el plan de implementación.

Por ejemplo, en caso que las autoridades territoriales no apoyen el proceso se deberá generar espacios para informarles sobre la práctica y compartir las ventajas de la misma con los operadores de experiencias previas; ubicar estudios y diagnósticos que muestren la relevancia de abordar el problema; y mostrar la alineación de la práctica con las prioridades del plan sectorial.

De otra parte, en caso que los recursos financieros, humanos y tecnológicos no sean los suficientes, se puede movilizar a los líderes de opinión, empresarios, académicos o cooperantes internacionales para que señalen la importancia de aunar esfuerzos públicos y privados para implementar la práctica.

2.6. ¿Cómo implementar la práctica?

✍️ Planeación

Planear la implementación de una práctica es definir en el presente los objetivos, estrategias, metas y recursos necesarios para introducirla en la entidad.

Cuando se quiere implementar una buena práctica es necesario tener en cuenta que inicialmente fue diseñada para atender las necesidades concretas y particulares de una entidad y que fue estructurada de acuerdo con su propia realidad. Por tanto, se deben retomar los requerimientos identificados en el análisis de factibilidad propuesto en el punto anterior y establecer los ajustes que deben hacerse, tanto en la entidad como en las metodologías e instrumentos de la experiencia seleccionada.

La inclusión de las acciones de ajuste en el plan de implementación de la buena práctica es de suma importancia; no definir las puede perjudicar el desarrollo de la experiencia dentro de la entidad y tener efectos, tanto en el cronograma de trabajo, como en la disponibilidad oportuna de recursos.

El plan de implementación de una buena práctica debe contener y hacer explícitos:

- Los objetivos (generales y específicos) que se espera alcanzar con la implementación de la práctica.
- Las actividades concretas que implica la implementación, por ejemplo, definir y/o formar el equipo humano responsable, ubicar recursos de diversas fuentes, generar alianzas, formar o capacitar a los actores involucrados, entre otras.
- Las metodologías con las cuales se llevarán a cabo las actividades previstas.
- Los responsables de las distintas actividades.
- Los momentos en los que se realizarán las actividades (cronograma en el que se muestren las acciones a realizar, ordenadas en una escala de tiempo, ya sea meses o semanas).
- Los recursos requeridos para la implementación (humanos, financieros, tecnológicos, etc.).
- Los indicadores con los que se va a establecer el avance y logro de los objetivos propuestos.

Para tener un punto de partida claro y establecer posteriormente los resultados y logros de la práctica, es fundamental levantar una línea de base. Ésta consiste en determinar, con base en indicadores y criterios cualitativos, la situación antes de iniciar la implementación.

Es muy probable que la caracterización que originó la búsqueda de la buena práctica sirva como línea base. No obstante, es necesario revisarla para establecer si se debe profundizar más la información.

✂ Ejecución

Esta etapa se refiere al desarrollo de la buena práctica en la entidad. Es guiada por el plan de implementación, de ahí que en ella deben tenerse en cuenta el cronograma y el presupuesto asignado.

En esta fase se deben incluir las actividades necesarias para lograr las condiciones institucionales que la práctica demanda para instalarse en la cultura organizacional y operar. De este modo, es conveniente retomar el análisis de factibilidad y definir acciones para mejorar los puntos más críticos.

De otra parte, esta etapa incluye la formación de los actores que se involucran en la implementación, para asegurarse de que puedan adoptar los procesos, emplear los instrumentos que la práctica incluye y, posteriormente, darle sostenibilidad en el tiempo.

✂ Seguimiento y evaluación

El seguimiento y la evaluación de la implementación de la práctica deben ser procesos continuos y periódicos que no sólo permitan establecer si los objetivos y metas se están cumpliendo, sino que además faciliten el reconocimiento de los factores que contribuyen o impiden alcanzarlos. Esto es sumamente importante, pues a partir de este análisis es posible redireccionar estrategias y acciones para obtener resultados positivos.

El seguimiento se realiza a través de los indicadores propuestos en el plan de implementación, sin que esto implique que no puedan encontrarse o crearse nuevos. Es muy útil elaborar un tablero de indicadores que deberá actualizarse periódicamente y ser coherente con los sistemas de información de la entidad.

La elaboración de informes analíticos y periódicos que den cuenta de los procesos y actividades realizadas en un lapso de tiempo, así como de reflexiones sobre los factores que llevan a los logros, las oportunidades de mejoramiento y las lecciones aprendidas a lo largo de la ejecución, complementa el seguimiento a la implementación de una buena práctica.

2.7. ¿Cómo socializar una practica?

Una forma de socialización con los actores involucrados son los conversatorios alrededor de la ficha con la información de la experiencia. Este ejercicio permite hacer conciencia de los factores críticos de resultado y derivar elementos propios de la cultura que puedan ser de interés para otras entidades interesadas.

De otra parte, la entidad puede utilizar sus medios de comunicación institucionales para difundir la experiencia (boletines, periódicos, página web). Si cuenta con recursos también puede publicar el informe de

Cuando el proyecto lo amerite, los informes pueden complementarse con visitas de seguimiento para verificar en campo los avances realizados en la implementación. Sus resultados también deben consignarse en informes.

documentación para distribuirlo entre sus funcionarios, si el interés es incluir la práctica internamente, o entre otras entidades que puedan aprender de su experiencia.

La socialización de la práctica también puede hacerse mediante:

- Espacios de discusión con actores educativos, empresas, académicos e investigadores.
- Presentación de la experiencia en foros o eventos locales, nacionales o internacionales.
- Pasantías ofrecidas a entidades interesadas en la práctica
- Intercambios de experiencias para motivar ejercicios de cooperación horizontal.
- Inscripción en bancos de buenas prácticas, como los referenciados en este documento (en el **formato 3** se muestra la ficha de resumen de una buena práctica).

Cuando una práctica está consolidada, es decir, cuando es conceptualmente sólida y tiene impacto sobre la cultura y los procesos; es madura porque lleva un tiempo de implementación mayor a dos años; muestra resultados positivos y sostenidos en el tiempo; está documentada e instrumentalizada (cuenta con manuales, instructivos, etc.); y ha sido evaluada favorablemente puede promover ejercicios de réplica con otros.

Además, puede presentarse a concursos nacionales o internacionales de buenas prácticas para ampliar su difusión y reconocimiento, así como recibir una retroalimentación especializada, elemento que generalmente va de la mano de este tipo de eventos.

La sistematización de una práctica tiene como fin conceptualizar y ordenar metódicamente los acontecimientos y aprendizajes desarrollados durante, la implementación de un proyecto. El documento producto de esta labor sirve para difundirlo y socializarlo con actores que deseen aprender de él.

Formato 3. Ficha de resumen para una buena práctica

IDENTIFICACIÓN DE LA EXPERIENCIA			
1.	Nombre de la experiencia (nombre con que se conoce la experiencia o proyecto).		
2.	Identificación institucional (nombre de la entidad a la que pertenece el equipo de trabajo o la experiencia).		
	Dirección principal:		Dirección de la sede donde se ejecuta la experiencia (opcional):
	Teléfono:	Correo electrónico:	Fax:
	Municipio:	Departamento:	País:
3.	Coordinador(es) (nombre completo de quien lidera o coordina la experiencia):		Cargo:
	Dirección:	Teléfonos/Fax:	Correo electrónico:
4.	Ubicación de la experiencia en los ejes misionales. Seleccione sólo una opción: <ul style="list-style-type: none"> • Cobertura • Calidad • Eficiencia • Equidad 		
5.	Palabras claves que permiten clasificar la experiencia. Escriba máximo seis (6) palabras de uso reconocido que permitan a los interesados ubicar su experiencia.		
6.	Resumen. Explique de qué trata la experiencia, en máximo 100 palabras.		
DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA			
7.	Tiempo de desarrollo y estado de la experiencia		
	Fecha de inicio:	Año:	Mes:
8.	Estado actual de la experiencia. Especifique en qué fase se encuentra.		
	Población beneficiaria de la experiencia. Seleccione: <ul style="list-style-type: none"> • Niños y jóvenes por fuera del sistema educativo. • Instituciones educativas. • Docentes y directivos docentes. • Personal administrativo de instituciones educativas. • Personal administrativo de la secretaría de educación. • Actores externos a la secretaría (empresarios, medios de comunicación, concejales, miembros de asambleas, rectores de colegios privados). • Ciudadanos comunes. 		
9.	Ámbito en el que se desarrolla. Seleccione: <ul style="list-style-type: none"> • Instituciones educativas. • Localidades. • Niveles específicos de la entidad. • Dependencias de la entidad. • Secretaría de educación en general. 		
10.	Problema o situación que originó la experiencia. Describa el problema que aborda la experiencia y sus consecuencias para el alcance de los objetivos estratégicos de la entidad. Señale las razones que motivaron la formulación y ejecución de la experiencia (en caso de existir un diagnóstico, descríballo), así como los antecedentes del proyecto.		
11.	Objetivo. Escriba el objetivo general y los objetivos específicos de la experiencia.		
12.	Articulación con el plan sectorial de educación. Explique cómo se articula la experiencia a los objetivos estratégicos del plan sectorial de educación. Mencione a cuál de ellos beneficia la experiencia.		
13.	Enfoque teórico que la orienta. Mencione los referentes teóricos y/o elementos conceptuales que orientan la experiencia.		
14.	Estrategias y actividades. Señale las principales estrategias formuladas para solucionar la problemática que dio origen a la experiencia, así como sus actividades y acciones respectivas.		

15.	Cómo se desarrolla la experiencia. Describa las principales fases en que se desarrolla la experiencia y sus actividades correspondientes.			
16.	Actores. Señale los actores que intervienen en la experiencia. Describa para cada uno de ellos el papel que juega en la experiencia y cómo contribuye a alcanzar los objetivos y las metas propuestas.			
17.	Recursos humanos. Describa los recursos humanos que requirió la entidad para implementar la experiencia. Mencione sus cargos, perfiles y principales funciones.			
18.	Operadores (opcional). Mencione los operadores de la experiencia (empresas u organizaciones contratadas para desarrollarla), así como sus actividades principales.			
19.	Recursos financieros. Indique el monto total de los recursos financieros invertidos en el proyecto (incluya los recursos de la secretaría y de otras fuentes), señalando el periodo de tiempo en el que fueron ejecutados. Por ejemplo: \$350.000.000 entre 2000 y 2003. Indique además el porcentaje de esos recursos que provienen de la entidad o de otras fuentes. Finalmente, desagregue los recursos totales por años.			
20.	Alianzas. Mencione las alianzas establecidas con otras organizaciones o empresas para desarrollar la propuesta. Indique los miembros de estas alianzas así como el tipo de recursos que han aportado a la experiencia.			
21.	Evaluación. Describa las estrategias, mecanismos e instrumentos utilizados para evaluar y hacer seguimiento a la experiencia.			
	Balance de la experiencia			
22.	Factores que facilitan su implementación. Señale los elementos o factores que han facilitado el desarrollo de la experiencia y que favorecen su sostenibilidad. Factores que dificultan su implementación. Indique las dificultades encontradas y las estrategias aplicadas para resolverlas.			
23.	Resultados. Presente de manera clara los principales resultados obtenidos con la experiencia. Compare la situación actual con la inicial. En lo posible, utilice indicadores que den cuenta de los resultados. Adjunte documentos que permitan observarlos.			
24.	Impacto social. Describa los efectos o transformaciones que ha producido la experiencia entre la población beneficiaria, en la entidad o en otras organizaciones (municipales, departamentales o nacionales).			
25.	Reconocimientos obtenidos (opcional). Enumere los premios, galardones y/o reconocimientos que tiene la experiencia. Indique la entidad que los otorga, el nombre del concurso o premio y la fecha de entrega del reconocimiento. Reseñe aquí el cubrimiento de la experiencia en medios de comunicación; señale el nombre (revista, periódico) y la fecha de la publicación.			
26.	Producciones y publicaciones de la experiencia. Enuncie los productos derivados de la experiencia indicando, para cada uno, el título y una breve descripción de su contenido (libros, páginas web, software, cartillas, videos, materiales).			
27.	Sistematización y socialización de la experiencia. Adjunte el documento de sistematización de la experiencia, así como otros documentos que considere pertinentes. Señale en qué eventos se ha socializado y discutido.			
28.	Aprendizajes. Señale los principales aprendizajes que se han desarrollado con la experiencia en la entidad.			
29.	Acciones futuras. Indique las estrategias y actividades de la experiencia que se planean para el futuro.			
30.	Mecanismos e instrumentos que permiten replicar la experiencia. Marque una X en la casilla correspondiente, si la experiencia cuenta con:			
	1. Metodología definida y documentada		3. Manuales o guías	
	2. Materiales e instrumentos de apoyo para la ejecución.		4. Procesos de capacitación sobre la metodología y el uso de materiales	
31.	Fecha de diligenciamiento.	Año:	Mes:	Día:

Fuente: Ministerio de Educación Nacional. Documento ajustado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMERICAN PRODUCTIVITY CENTER AND THE AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER. [Documento en línea]. Sin fecha. En: <http://www.apqc.org/portal/apqc/site?path=/research/bestpractices/studies/methodology.html>. Fecha de consulta: diciembre de 2006.

ARBOLEDA, J.; FLÓREZ, M. Y GÓMEZ, J. A. Creación y consolidación de alianzas. Elementos metodológicos para el trabajo en alianza entre el sector público, el sector privado y las organizaciones civiles. Bogotá: Fundación Corona-Banco Mundial, 2002.

FUNDACIÓN HABITAT COLOMBIA. Programa Regional de Intercambio y Transferencia de Buenas Prácticas. [Documento en línea]. Sin fecha. En: <http://www.buenaspracticas.org/memorias.pdf>. Fecha de consulta: diciembre de 2006.

GONZÁLEZ A., L. Manual operativo del Banco de Buenas Prácticas de Cooperación Empresarial con el Sector Educativo. Bogotá: Fundación Empresarios por la Educación, 2005.

KARASH, R. Learning-Org Dialog on Learning Organizations. En: <http://www.learning-org.com/>. Fecha de consulta: diciembre de 2006.

PEÑA B., M. Aprendizajes sobre gestión educativa. La experiencia de Bogotá. 1998-2003. Bogotá: Fundación Empresarios por la Educación, 2005.