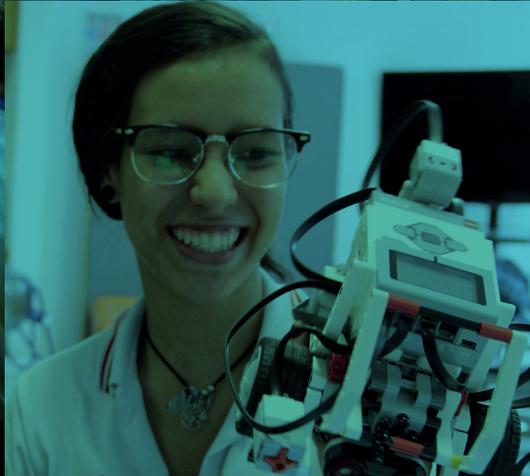


UNIVERSIDAD
EAFIT[®]



2018



ESTRATEGIA DE TRANSFERENCIA PARA LAS BUENAS PRÁCTICAS

Proyecto Forjando el Futuro de la Educación en Colombia
Componente de sistematización y buenas prácticas

REPORTE DE INVESTIGACIÓN



Contenido

Introducción	4
1. Antecedentes.....	4
2. Marco conceptual de referencia.....	6
2.1. Conocimiento.....	7
2.2. Creación de conocimiento.....	7
2.3. Conocimiento organizacional.....	8
2.4. Transferencia de conocimiento.....	9
3. Marco metodológico de referencia.....	10
3.1. Enfoque.....	10
3.2. Modelo del PNUD - Transferencia de conocimiento.....	11
3.3. Buena Práctica.....	12
3.3.1. Los criterios para identificar buenas prácticas.....	13
3.4. El Modelo UbiTAG.....	14
3.4.1. Principios del modelo UbiTAG.....	14
3.5. Los sujetos del conocimiento en la transferencia e implementación de Buenas Prácticas.....	15
4. Modelo de transferencia e implementación de Buenas Prácticas en el marco del proyecto Forjando el Futuro de la Educación en Colombia.....	16
4.1. Roles en la transferencia de conocimiento en el Proyecto Forjando el Futuro de la Educación en Colombia....	17
4.1.1. Listado de dinamizadores y receptores de las buenas prácticas.....	18
4.2. Buenas prácticas a transferir e implementar.....	22
4.3. Interacciones a desempeñar según el rol.....	23
4.4. El Contexto educativo.....	28
4.5. Ruta para la transferencia e implementación de Buenas Prácticas.....	29
a) Planeación.....	30
b) Caracterización de la buena práctica a implementar.....	32
c) Acciones claves para la transferencia e implementación de las BP.....	33
d) Localización de información potencial.....	34
e) Entrevistas y reuniones.....	34
f) Contar con un sistema de gestión documental o Base de información.....	35
g) Trabajo de campo.....	35
h) Bitácora de registro.....	35
i) Evaluación de la transferencia.....	35
j) Analizar los resultados obtenidos en el proceso de transferencia.....	37
k) Socialización de resultados.....	37
5. Recomendaciones.....	37
Bibliografía	39
Anexos	41

Autores:

Catalina López
Robinson Giraldo
Ana Cecilia Diez

Investigadores:

Claudia María Zea R.
María Del Rosario Atuesta V.
Juan Guillermo Lalinde P.
Gloria Patricia Toro R.
Diego Ernesto Leal F.
Mónica Patricia Ospina L.
Alfonso Vélez R.
Catalina López O.
Adolfo León Maya S.

Diseño y diagramación:

Alejandra Echeverry S.

Forjando Futuros para la Educación en Colombia es un proyecto orientado a afianzar los procesos de investigación sobre la efectividad de innovaciones educativas mediadas con TIC y su escalamiento, para mejorar el aprendizaje y aumentar las oportunidades de empleo a los jóvenes colombianos.



CC BY 4.0

Atribución: Dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.



Financiado por:



International Development Research Centre
Centre de recherches pour le développement international



ESTRATEGIA DE TRANSFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

Proyecto Forjando el Futuro de la Educación en Colombia. Componente de sistematización y buenas prácticas.

Catalina López
Robinson Giraldo
Ana Cecilia Diez

Introducción

La transferencia de conocimientos y buenas prácticas es un proceso de interacción, que no puede ser analizado por fuera del contexto en el que tiene lugar una experiencia y que es posible gracias a la existencia de una estructura definida para este fin. De esta manera, como parte del Proyecto Forjando el Futuro de la Educación en Colombia, el presente documento corresponde a la estrategia de transferencia para la implementación de doce “Buenas prácticas” relacionadas con las dimensiones de aprendizaje, tecnología, gestión e Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i). Para llegar a este fin, se ha definido una ruta metodológica de once etapas que trazan el paso a paso para la transferencia e implementación de estas Buenas Prácticas, proceso que dará lugar a profundizar en cada uno de los aspectos de su estructura, así como de la experiencia generada y facilitadora de nuevos conocimientos.

La estrategia de transferencia para la implementación de las Buenas Prácticas del Proyecto Forjando el Futuro de la Educación en Colombia centra la atención en las relaciones entre los actores que las transfieren e implementan. Este enfoque interactivo de la transferencia para la implementación de las Buenas Prácticas pone de relieve la no linealidad del proceso y el carácter colectivo de la producción del conocimiento. En tal sentido, la transferencia para la implementación del conocimiento

de cada una de las Buenas Prácticas ayudará a gestionar el conocimiento de manera colaborativa, permitirá a la organización dimensionar la variedad, tipos y características del conocimiento organizacional que posee, abrirá las puertas para difundirlo y a partir de ese conocimiento sentar las bases de una cultura organizacional basada en la gestión del conocimiento.

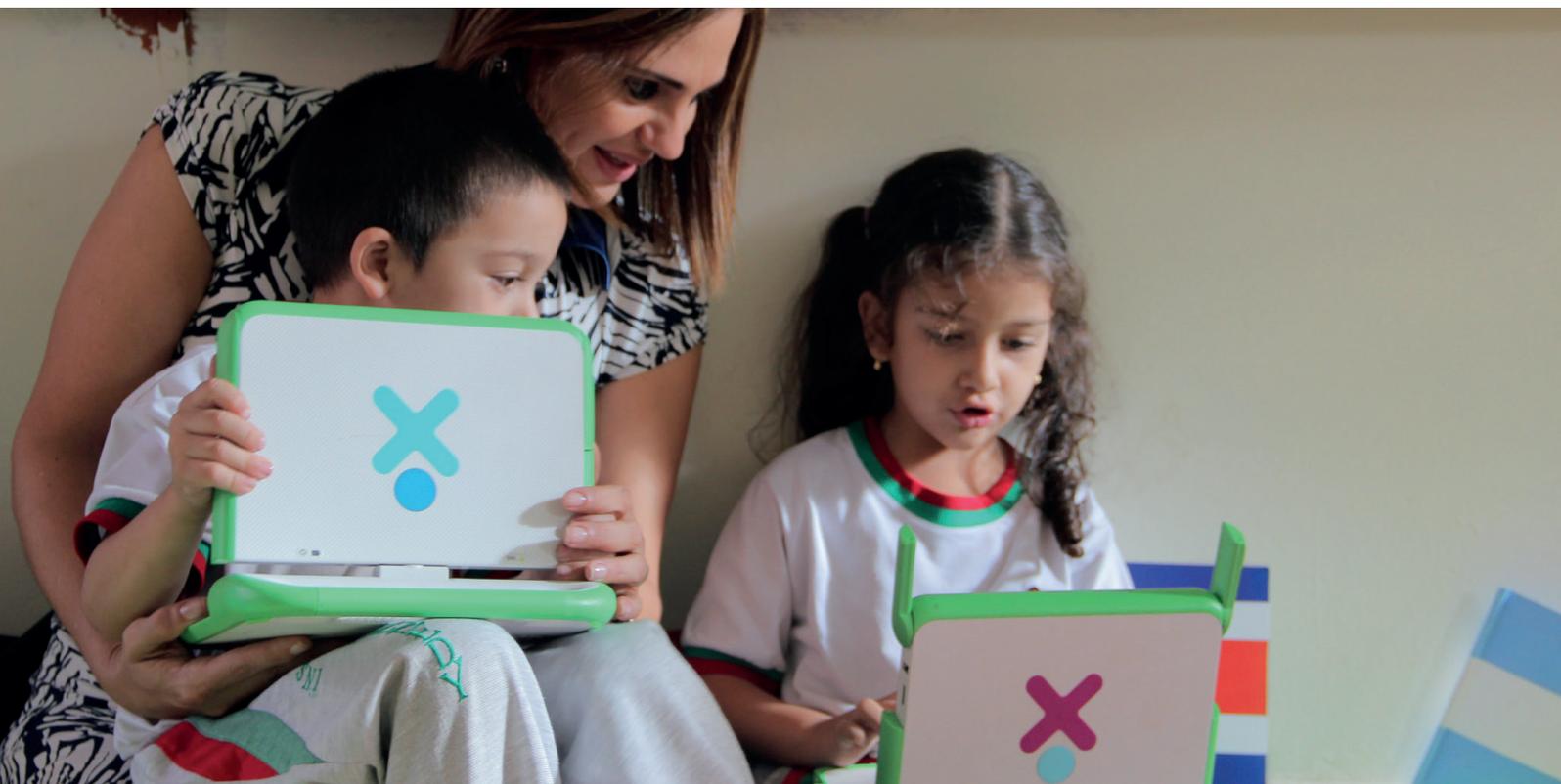
Este documento, como orientador para la estrategia de transferencia para la implementación de las Buenas Prácticas del Proyecto Forjando el Futuro de la Educación en Colombia, se divide en cinco capítulos en los que se presentan los antecedentes, el marco conceptual y metodológico de referencia, seguidamente el modelo de transferencia con su respectiva ruta y finalmente algunas recomendaciones y anexos.

1. Antecedentes

La Universidad EAFIT, a través de la Línea de Investigación I+D en Informática Educativa, ha desarrollado proyectos de investigación para la incorporación de las tecnologías de la información y las comunicaciones –TIC- en la educación desde el año 1993. Como resultado de esta experiencia, se formalizó el modelo de aprendizaje ubicuo ubiTAG (Tecnología – Aprendizaje – Gestión), en el que la interacción entre los componentes de tecnología, aprendizaje y gestión educativa permiten una acción articulada que facilita la formulación de modelos educativos exitosos (Zea, Lalinde, Aguas, Toro, Vieira, 2013).

La estrategia de transferencia para la implementación de Buenas Prácticas centra la atención en las relaciones entre los actores que las transfieren e implementan

La primera aplicación del Modelo UbiTAG se inició en el año 2012 a partir de una alianza público-privada con el Municipio de Itagüí en Colombia, que dio origen al Plan Digital TESO1. Durante el periodo 2012 – 2015 se desarrolló el ciclo I del Plan, con resultados exitosos y cuya proyección se consolidó en una política pública municipal con objetivos trazados hasta el año 2023. La transformación educativa que fue liderada por el Plan Digital TESO sirvió de inspiración para que el



Ministerio de Educación de Colombia se interesará en hacer la transferencia de las mejores prácticas identificadas en el Plan Digital TESO a instituciones educativas del sector oficial de diferentes regiones del país a través de un plan nacional denominado: Plan Nacional Colegio 10 TIC.

Es así como, en alianza con el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) de Canadá, la Universidad EAFIT inició en el año 2015 la transferencia del modelo en 200 instituciones educativas de Colombia, con el objetivo de mejorar el aprendizaje y afianzar la investigación sobre la efectividad de las innovaciones educativas mediadas con TIC y su posible escalamiento a nivel nacional.

El Modelo de Gestión propuesto para estas iniciativas articula todos los elementos críticos del proceso educativo, como son: investigación, aprendizaje, tecnología, gestión de instituciones educativas, gestión corporativa (Municipio), participación de familias, emprendimiento, entre otros. En el desarrollo de estas iniciativas se han identificado los siguientes elementos diferenciadores:

- Horizonte de largo plazo: el modelo no se enfoca en el desarrollo de capacidades para el momento actual, sino en la consolidación de una cultura del aprendizaje y de

la innovación con el uso de TIC en el largo plazo. Esto permite que las acciones desarrolladas se proyecten como pasos de un proceso en lugar de intervenciones sin relación alguna.

- Acompañamiento permanente a todas las instituciones educativas a través de la orientación y apoyo de un tutor para cada institución.

- Sensibilización y empoderamiento de los escenarios de innovación por parte de los diferentes actores de la comunidad, quienes establecen a diferentes niveles apropiación de las estrategias planteadas por el modelo. Los programas de uso de TIC suelen estar enfocados bien sea a la dotación tecnológica, a la formación de docentes o a la realización de proyectos demostrativos con estudiantes; en el caso del Plan Digital TESO se estableció un trabajo articulado que involucra a todos estos actores incluyendo a los directivos docentes, a los padres de familia e incluso a los funcionarios públicos del sector educativo del municipio.

- Aprovechamiento de sinergias: por la intervención simultánea, es posible identificar y aprovechar sinergias entre los distintos actores. Por ejemplo, directivos docentes que entienden el problema de la infraestructura desde una perspectiva estratégica y que se esfuerzan

en comprender las implicaciones y desafíos pedagógicos del uso de la tecnología; apropiación y cuidado de la infraestructura por parte de las poblaciones beneficiadas como los estudiantes que participan de estrategias como Monitores; participación de diversos actores en proyectos y actividades colaborativas (semilleros de investigación, equipos de gestión).



- Reflexión permanente: la presencia de un componente de investigación, desarrollo e innovación, que vincula intereses de diversos grupos de investigación establecidos, hace que las líneas de acción se retroalimenten no sólo con sus resultados inmediatos, sino con perspectivas conceptuales amplias que las cuestionan y potencian.

- Mejoramiento continuo: la perspectiva de largo plazo del Plan permite que las orientaciones de las líneas de acción sean revisadas y adaptadas en función de las capacidades que van siendo generadas y de las estrategias metodológicas que han funcionado de manera exitosa. Las acciones del Plan son construidas sobre la realidad de las poblaciones que interviene.

- Foco en las relaciones: el modelo pone en juego las relaciones interpersonales como un factor decisivo en la generación de capacidades en las poblaciones beneficiarias. Aspectos que impactan la motivación y la actitud de los participantes –como el buen trato, la construcción de un sentido de capacidad y de posibilidad, la experimentación como condición para el mejoramiento, son denominador común en las diversas intervenciones realizadas.

- Plataforma tecnológica: en el modelo la tecnología se alinea con las decisiones estratégicas y se generan procesos de modernización de la infraestructura tecnológica que esté acorde a los nuevos escenarios de innovación educativa. En los programas de esta índole es común que se defina la tecnología y luego se adapten las acciones a ella, en el Plan Digital TESO la propuesta fue inversa, la tecnología responde a las necesidades de desarrollo de los proyectos y escenarios educativos.

2. Marco conceptual de referencia

Desde finales del siglo XX, diversas disciplinas como la economía, la administración y las neurociencias entre otras, se han ocupado del conocimiento organizacional como recurso intangible y fuente de innovación, diferenciación en el mercado y ventaja competitiva de las organizaciones.

En esta perspectiva, el conocimiento es considerado como un factor estratégico para el desarrollo, la sostenibilidad y la viabilidad en el mercado de las organizaciones. Para ello es necesario considerar tres elementos importantes: a) los sujetos como fuente activa de creación de conocimiento, b) su interacción entre sí, con los procesos y con el entorno como posibilidad de amplificación de dicho conocimiento a nivel intra e interorganizacional, y c) la contribución del conocimiento creado y amplificado con desarrollo de la innovación a nivel regional.

Desde esta perspectiva, la transferencia para la implementación de buenas prácticas en el Proyecto Forjando el Futuro de la Educación en Colombia, está orientada tanto al mejoramiento de las prácticas como a la identificación de nuevo conocimiento que dé lugar a la replicabilidad de la experiencia generada en el contexto de otros proyectos.

A continuación, se fundamentan los conceptos de conocimiento, creación de conocimiento, conocimiento organizacional y transferencia de conocimiento en los cuales se enmarca la estrategia de transferencia para la implementación de buenas prácticas en el Proyecto Forjando el Futuro de la Educación en Colombia.

2.1. Conocimiento

En una economía basada en el conocimiento, el conocimiento es la herramienta fundamental generadora de valor y riqueza. Por ello el conocimiento requiere ser transferido para que sea capaz de generar innovaciones que mejoren los procesos productivos que se traduzcan en mejoras para la sociedad.

Según Davenport y Prusak, el conocimiento puede definirse como *“una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual, saber-hacer y modelos mentales que provee un marco de trabajo para evaluar e incorporar nuevas experiencias”* (Davenport & Prusak, 1998). Los autores consideran que, el conocimiento se origina y opera en la mente de las personas.

Por su parte Venzin, von Krog y Roos (Venzin, von Krog y Roos, 1998) afirman que al conocimiento lo definen las formas en que las personas categorizan, codifican, procesan e imputan significado a sus experiencias. Estas formas son un proceso complejo en el que intervienen factores sociales, situacionales, culturales e institucionales que a su vez están afectadas por contingencias relacionadas con las habilidades, las orientaciones, las experiencias, los intereses, los recursos y las pautas sociales con las que cuentan tanto los sujetos como el grupo y la organización.

En este mismo sentido, para Nonaka y Takeuchi el conocimiento es creencia verdadera justificada, (Ikujiro Nonaka & Takeuchi, 1999). En el ámbito organizacional, el conocimiento se entiende como todo aquel que es poseído por las personas que trabajan en la organización, lo ponen en práctica para que ella cumpla con su razón de ser y lo dejan allí. Así, las organizaciones se diferencian por el conocimiento que ellas poseen y éste es una fuente de ventaja competitiva, Drucker (1969). Basados en esta idea, Ikujiro Nonaka & Takeuchi (1999) propusieron la teoría de la creación del conocimiento organizacional que plantea que el conocimiento y su creación son el centro de las organizaciones en la sociedad del conocimiento. A continuación, se amplía este concepto.

Para el Proyecto Forjando el Futuro de la Educación en Colombia, el conocimiento es considerado un proceso social y cíclico permanente, en el que los sujetos de la organización interactúan a partir de sus creencias, valores, información, modelos mentales y prácticas para

crear nuevos conocimientos que se constituyen en un producto intangible, generador de valor y de procesos de innovación educativa para el desarrollo tanto de las personas como del territorio.

2.1. Creación de conocimiento

De acuerdo con la teoría de creación del conocimiento organizacional propuesta por Nonaka y Takeuchi en 1995, la creación de conocimiento es entendida como la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización, materializarlos en productos, servicios y sistemas, y encontrar nuevas oportunidades e innovar. La clave para desarrollar esta capacidad radica en la movilización y la conversión del conocimiento (Ikujiro Nonaka & von Krogh, 2009).

Para Nonaka y Takeuchi crear conocimiento significa volver a crear la empresa dentro de un proceso permanente de renovación tanto personal como organizacional. Así, el conocimiento debe construirse por sí mismo. Con frecuencia requiere de interacciones intensivas y cuidadosas entre los miembros de la organización. Esta creación de conocimiento se caracteriza por expresar lo inexpresable, por diseminar el conocimiento existente y por generar el escenario propicio para que emerja un nuevo conocimiento a partir de las dinámicas propias de la organización. (Ikujiro Nonaka & Takeuchi, 1999).



Las características que adopta el conocimiento, en cuanto constructo social son consecuentes con la organización misma. Cada conocimiento creado en la organización es propio de su contexto histórico, cultural y social, es decir, cada conocimiento es único y particular a la organización en la que emerge. De allí que su gestión también es particular a las características de las personas que lo poseen y posibilitan su creación.

En esta teoría el conocimiento tiene dos dimensiones, una epistemológica y otra ontológica. La primera se refiere a que el conocimiento es tácito o explícito y la segunda a que éste va de lo individual, a lo grupal y a lo organizacional. Los autores sostienen que el conocimiento se comporta en un continuum entre lo tácito y lo explícito. Estos dos estados se complementan mutuamente pues interactúan en actividades creativas entre individuos y grupos (Ikujiro Nonaka & von Krogh, 2009).

La idea inicial de conocimiento tácito fue propuesta por el filósofo Michael Polanyi (1969) y quedó expresada en su frase clásica: sabemos más de lo que podemos decir. Dicho conocimiento se caracteriza porque no puede ser expresado o nombrado, está presente en el hacer, es altamente personal, y emerge a partir de las experiencias subjetivas de cada persona, a menudo en escenarios colaborativos.

“ Sabemos más de lo que podemos decir

Michael Polanyi

”

El conocimiento explícito es aquel conocimiento que puede ser transferido y representado en las circunstancias adecuadas (Lowney, 2012), expresarse con palabras y números, intercambiarse fácilmente en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales, ser fácilmente procesado por un computador, transmitido electrónicamente o guardado en bases de datos, (Nonaka & Takeuchi, 1999). De allí que también sea llamado conocimiento codificado o articulado y se caracteriza por ser objetivo, racional e implica procesos cognitivos flexibles, controlados e intencionales. (Nonaka & von Krogh, 2009).

La teoría de creación de conocimiento explica que el conocimiento organizacional se crea mediante la alternancia entre el conocimiento tácito y el explícito, amplificándose en una espiral, de lo individual a lo organizacional mediante cuatro operaciones de conversión: Socialización, Externalización, Combinación e Internalización, lo que ha sido conocido como el modelo SECI.

Dicha espiral de conocimiento es esencial para que el conocimiento pueda amplificarse a lo largo de la organización. Existen en la organización diversos procesos y herramientas entre los cuales la captura y la transferencia del conocimiento resultan además de importantes, necesarios.

En el Proyecto Forjando el Futuro de la Educación en Colombia, La alternancia entre conocimiento práctico [tácito] y el conocimiento codificado [explícito], se gestiona mediante la estrategia de transferencia de conocimiento y es posible gracias a la interacción de los sujetos, creando un nuevo conocimiento de manera conjunta, colaborativa y proactiva a través de las cuatro operaciones de conversión o modelo SECI.

2.3 Conocimiento organizacional

El término organización puede entenderse como el conjunto de reglas formales de una empresa, los mecanismos y la autoridad que permiten controlar y coordinar el trabajo de los empleados con el fin de alcanzar los objetivos (Ben-Menahem et al. 2015). La organización puede ser vista como un sistema de conocimiento que se dedica a la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación de conocimiento (Alavi & Leidner 2001). Así, Tsoukas y Vladimirou plantean que el conocimiento organizacional es la capacidad que tienen los miembros de la organización para establecer distinciones en el proceso de llevar a cabo su trabajo, en contextos concretos, mediante la promulgación de conjuntos de generaciones cuya aplicación depende de entendimientos colectivos históricamente involucrados.

Este conocimiento a menudo se incrusta en la organización no sólo en documentos o repositorios, sino también en rutinas, procesos, prácticas y normas. Puede ser entendido como el conjunto de acuerdos colectivos integrados en la organización, que permite pensar y actuar

con sus recursos de una manera distintiva en el mundo (Tsoukas & Vladimirou 2001), de acuerdo con ello se evidencia que el conocimiento organizacional puede ser tanto tácito como explícito.

Las relaciones construidas al interior del Proyecto Forjando el Futuro de la Educación en Colombia y de este con otros programas, proyectos y organizaciones del entorno posibilitan la amplificación permanente del conocimiento, con ello se generan diferencias competitivas y activos intangibles que marcan diferencia en el contexto educativo.

La transferencia de conocimientos puede ocurrir, a través, de una variedad de mecanismos como el movimiento de personal, la formación, la comunicación, la observación (Argote et al. 2000). En las organizaciones, el conocimiento siempre se ha transferido a pesar de que este proceso no se haya gestionado como tal (Davenport y Prusak, 2010). Cuando la transferencia se implementa de manera estratégica en el marco de la gestión del conocimiento, se hace referencia al conocimiento que es comunicado desde un agente a otro, lo cual tiene lugar a su vez entre individuos o entre grupos y la organización en general (Carmelo 2000).



2.4 Transferencia de conocimiento

Las organizaciones crean y adquieren conocimiento de forma interactiva con los miembros internos y externos, pero dependen de los diferentes estilos que cada uno tiene para expresar sus conocimientos (Takenaka, Kusumura, Hijikata, & Nishida, 2007), lo cual se puede convertir en una barrera para la amplificación de conocimiento. De allí la importancia de establecer una estrategia que posibilite los flujos de conocimiento al interior de la organización, entre las cuales se destaca la transferencia.

La transferencia de conocimientos se define como el proceso mediante el cual una unidad se ve afectada por la experiencia de otro (Argote y Ingram 2000).

Si dicha transferencia del conocimiento es abordada desde una perspectiva formativa y de comunicación, hay que considerar los mecanismos que se utilizan para realizar este proceso y los elementos que participan del mismo: los atributos de la fuente y el receptor y los componentes del contexto que rodean la transferencia (Szulanski, 1996). Por esta razón son tan importantes los sujetos, las herramientas, las redes y los flujos de conocimiento en una interacción permanente.

En este sentido, cabe señalar que el conocimiento es transferido mediante mecanismos de comunicación formal o medios estructurados, tales como libros, documentos y reuniones programadas, y por medios informales como la relación interpersonal que va desde conversaciones hasta el aprendizaje.

Los mecanismos formales cuentan con una infraestructura visible, mientras que los mecanismos informales son menos visibles (Davenport y Prusak, 2001). De hecho, las conversaciones informales, los espacios culturales, recreativos o de compartir en la cafetería son oportunidades para la transferencia de conocimiento. Si bien es cierto que las tecnologías de la información y las comunicaciones son relevantes para la transferencia del conocimiento, éstas no garantizan que efectivamente haya una transferencia efectiva.

Por lo anterior, de los actores que participan en el proceso de transferencia del conocimiento, la fuente del conocimiento es el más importante porque es el que cuenta con el conocimiento necesario que será transferido. De dicha fuente se espera su capacidad de transmitir el mensaje y su deseo de compartir su conocimiento (Szulanski, 1996). Por su parte, el receptor ha sido analizado en términos de la “capacidad de asimilación” por Cohen y Levinthal (1990). Estos autores argumentan que, tanto a un nivel individual como a un nivel organizacional, la capacidad de asimilación depende de la habilidad del receptor para añadir un nuevo conocimiento al ya existente y, la eficiencia con la que se transfiere el conocimiento depende precisamente de esta capacidad (Grant, 1996), lo que conlleva a una creación de conocimiento organizacional.

La transferencia de conocimiento es un proceso complejo que requiere tiempo, esfuerzo y recursos internos, específicamente en la parte receptora para analizarlo (Nonaka et al, 2000) es difícil de evaluar, absorber y utilizar el conocimiento transferido si los sujetos y la misma organización no cuentan con las capacidades para hacerlo. De allí la importancia de que dicha transferencia sea asumida desde una perspectiva estratégica que perme los diferentes procesos y las interacciones en todos los niveles de la organización.

La estrategia de transferencia de conocimiento en el Proyecto Forjando el Futuro de la Educación en Colombia es entendida como un acto pedagógico que involucra la interacción de los sujetos, su experiencia y su contexto,

en un proceso de mejora continua, en la vía de ampliar el conocimiento organizacional, fomentar ventajas competitivas, posibilidades de innovación y capacidad instalada.

3. Marco metodológico de referencia

La estrategia de transferencia para la implementación de Buenas Prácticas del Proyecto Forjando el Futuro de la Educación en Colombia se fundamenta metodológicamente en un enfoque constructivista, en el modelo de transferencia de conocimiento del PNUD, la experiencia alrededor del Modelo UbiTAG y el reconocimiento de las personas como sujetos creadores y dinamizadores del conocimiento, descritas a continuación.

3.1 Enfoque

La transferencia para la implementación de las Buenas Prácticas organizativas, se basa en el constructivismo. Este vocablo se utiliza cuando nos referimos al aprendizaje que la persona ha obtenido desde la experiencia, a través de su propio conocimiento, adquirido a partir de la interacción y la manipulación, utilizando las reglas e imágenes que tiene del mundo, con las que se da sentido a las experiencias y acciones. El constructivismo se refiere a la construcción del conocimiento que ocurre en la mente del individuo mientras este aprende. Esta idea ha sido defendida por muchos autores, entre los que se ha destacado, Jean Piaget, cuya teoría se apoya en que: “el conocimiento se logra a través de la actuación sobre la realidad, experimentando con situaciones y objetos y, al mismo tiempo, transformándolos” (Araya, Alfaro y Andonegui, 2007, p.77).



Así pues, el enfoque constructivista concibe el aprendizaje no como una reproducción de la realidad, sino como una integración, modificación, establecimiento de relaciones y coordinación entre esquemas de conocimiento que ya se poseen previamente, con una determinada estructura y organización, la cual variamos al establecer las nuevas relaciones en cada aprendizaje que realizamos (Coll et al., 2002).

En el contexto de las Buenas Prácticas organizativas, esta construcción si bien la realiza el receptor de conocimiento y es obra suya, necesita de un elemento externo que garantice que la construcción realizada es la correcta y que le acompañe en el camino a la hora de realizarla. Este elemento, externo al proceso, pero de vital importancia para su consecución, es el dinamizador de la transferencia de conocimiento, que juega el rol de orientador y promotor de la construcción que debe de realizar el receptor de conocimiento, quien, al final de cuentas es quien implementa la Buena Práctica.



El constructivismo define el hecho de que las personas construyen el conocimiento. En la perspectiva de la transferencia para la implementación de las Buenas Prácticas organizativas se propicia una interacción comunicativa y de trabajo colaborativo entre el dinamizador de la transferencia del conocimiento y el receptor del conocimiento, con el fin de que desde sus experiencias previas construyan nuevo conocimiento en torno a las Buenas Prácticas organizativas, desde la perspectiva de la práctica pedagógica.

Se concibe a la práctica pedagógica como el conjunto de actividades que permiten planificar, desarrollar y evaluar procesos intencionados de enseñanza mediante los cuales se favorece el aprendizaje de contenidos (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) por parte de personas que tienen necesidades de formación (Brent G, W. 1996).

La práctica pedagógica incluye a todos aquellos procesos en los cuales se desarrolla la enseñanza con la intención de favorecer el aprendizaje. Está vinculada siempre y necesariamente a una teoría pedagógica y comprende todas aquellas situaciones donde hayan personas que desean formarse. Dichas situaciones no son accidentales o casuales, están planificadas y representan lo que se llaman ambientes de aprendizaje (Marcelo, 2001). Enseñar y aprender, por tanto, son dos términos unidos por una sola intención: construir y apropiarse conocimientos y competencias por parte de las personas que deciden implicarse en este juego, que para el caso de la transferencia e implementación de las buenas prácticas involucra al dinamizador de la transferencia del conocimiento y al receptor del conocimiento.

3.2 Modelo del PNUD-Transferencia de conocimiento

El modelo que apoya la estructuración de la metodología de transferencia lo aporta el PNUD, cuando afirma “La transferencia de conocimiento tiene como propósito aprender de la experiencia práctica de pares que han enfrentado desafíos de desarrollo similares. Desde la perspectiva de la oferta, es decir quien ha vivido la experiencia práctica, se hace necesario visualizar, comunicar y facilitar la adaptación y uso de la experiencia sistematizada para que dicho aprendizaje sea posible”. (PNUD, 2015 p.45)

En esta definición se enfatiza la experiencia práctica como el eje fundamental de la transferencia. Para que esta experiencia pueda ser transferida es importante que haya sido sistematizada. Solo así, las experiencias pueden ser articuladas en un proceso de transferencia que identifique los procesos y la manera en que tanto el emisor como el receptor identifican los canales de comunicación, la metodología de interacción y los resultados esperados.

De acuerdo con el (PNUD, 2015), la transferencia de conocimiento tiene sentido si logra resultados significativos en el receptor de tal manera que pueda disminuir o eliminar las brechas de capacidades institucionales. El objetivo “no es trasplantar una iniciativa exitosa de un contexto a otro, sino generar canales de aprendizaje entre pares a partir del intercambio de conocimiento basado en la evidencia.” (p.57).

Aunque la transferencia del conocimiento es un componente importante de la gestión del conocimiento (Davenport y Prusak, 2000), éste podría representar no sólo una ventaja competitiva para una empresa, sino también una alternativa menos costosa a la creación y la adquisición del conocimiento.

En tal sentido, resulta interesante constatar cómo el consumo/utilización de recursos del conocimiento provocan un doble enriquecimiento, tanto al oferente como al receptor de la transacción (Davenport y Prusak, 2000). Por ejemplo, más que de forma individual ambos agentes pueden utilizar el conocimiento al mismo tiempo, y el conocimiento compartido estimula la creación del nuevo conocimiento.

A partir de los anteriores planeamientos, en el contexto de la transferencia para la implementación de las Buenas Prácticas organizativas, es necesario que tanto las personas que transfieren su conocimiento como quienes lo implementan en el contexto del Proyecto Forjando el Futuro de la Educación en Colombia deben desarrollar las siguientes capacidades: analizar lo que se hace, observar a otros en las interacciones, reflexionar en el aquí, el ahora y el después de una experiencia, mantener un diálogo vivo donde el aprendizaje sea mutuo, compartir las historias que se construyen en el día a día, resolver problemas, convertir las ideas en cosas reales presentes en cada acción que van configurando así la gestión del conocimiento del ser para sí mismo y para los otros.

“ El objetivo no es trasplantar una iniciativa exitosa de un contexto a otro, sino generar canales de aprendizaje entre pares a partir del intercambio de conocimiento basado en la evidencia ”

PNUD, 2015

En concordancia con lo anterior, la forma de actuar de cada persona ante el mundo, desde sus actitudes, las cuales serán esenciales para compartir, adquirir, transferir, aplicar, evaluar y volver a usar el conocimiento es fundamental para la constitución del ser crítico que se construye conjuntamente con otros. Es aquí cuando hablamos de tener una forma de ser propia, de lo que nos habita, de la cultura basada en las interacciones de carácter útil y constructivo. Las manifestaciones personales desde la generación de confianza, la empatía activa, la indulgencia al juicio, el acceso a la ayuda y la experimentación son esenciales para que la transferencia de conocimiento pueda darse entre los agentes dinamizadores de la transferencia y los receptores de conocimiento.

3.3. Buena práctica

Según Armijo (2004), citado por Jerí (2008), señala que las “Buenas prácticas” son experiencias con buenos resultados y que se orientan a soluciones concretas y efectivas que posibilitan una mejora en el desempeño. Adicionalmente, Jerí (2008) indica un primer rasgo de las buenas prácticas, que se sintetiza en la expresión: una buena práctica es una experiencia de carácter innovador que permite solucionar un problema a través de una mejora en el proceso.

De acuerdo con la (FAO.2013) “Una buena práctica no es tan sólo una práctica que se define buena en sí misma, sino que es una práctica que se ha demostrado que funciona bien y produce buenos resultados, y, por lo tanto, se recomienda como modelo. Se trata de una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, que se ha repetido y que merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas.”

Partiendo de los conceptos anteriores en el Proyecto Forjando el Futuro de la Educación en Colombia, una buena práctica, corresponde al conjunto de actuaciones, metodologías y herramientas puestas en marcha en el contexto educativo que han demostrado su capacidad para introducir transformaciones con resultados positivos en la consecución de una cultura de la innovación con el uso de tecnologías digitales y la transformación de los ambientes de aprendizaje.

3.3.1. Los criterios para identificar buenas prácticas

Teniendo en cuenta que las buenas prácticas hacen referencia a situaciones específicas en el marco de un contexto histórico, social y político; en el marco de la teoría de la creación de conocimiento, puede decirse que obedecen a una creencia verdadera sobre una práctica específica que se justifica en el marco de un discurso propio, tanto de aquellos sujetos que la valoran y la desarrollan, como de aquellos que se interesan por incorporarla implementarla.

A continuación, se plantean unos criterios generales que ayudan a establecer las condiciones mínimas a tener en cuenta al momento de identificar las buenas prácticas susceptibles de ser transferidas e implementadas.

Tabla 1. Criterios para identificar buenas prácticas.

Criterio	A qué se da respuesta con el criterio
Fundamentación	¿Responde a las prioridades del plan estratégico (local, departamental o nacional) y contribuye al logro de los objetivos y metas que éste propone en la intervención?
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 pueden formar parte de la cultura organizacional? ¿La estructura de la institución educativa o municipal se ha ajustado para incorporar la práctica?
Madurez	¿Cuenta con un tiempo de evolución de por lo menos dos años en el que se han logrado estabilizar los procesos que implica? ¿Existen mecanismos de mejora continua?
Empoderamiento de actores	¿Provee 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 de 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?

Fuente: adaptación para proyecto IDRC 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. Tomado de http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-124660_archivo_pdf.pdf

La identificación de buenas prácticas en la intervención del Plan Digital TESO, retomó los análisis de los cruces entre hipótesis, estrategias implementadas y percepciones de los resultados en las variables resultado – Efecto, en la comunidad educativa. Adicionalmente, se analizaron los aportes de la implementación en los momentos del ciclo de vida de la intervención.

Las reflexiones del equipo investigador sobre los hallazgos de la sistematización del Plan Digital TESO, con miras a identificar buenas prácticas a transferir, planteó dos escenarios para la identificación de buenas prácticas:

- Aquellas que están dirigidas al diseño y puesta en marcha de las intervenciones a nivel institucional y municipal.

- Aquellas que definen y caracterizan el direccionamiento estratégico a corto y largo plazo, y que deben dar respuestas a preguntas como: ¿Qué tipo de organización se requiere para direccionar una intervención de carácter global como el Plan Digital TESO? ¿Qué características en cuanto a valores, creencias y convicciones deben tener los equipos de trabajo para sacar adelante una intervención como la de Plan Digital TESO?

3.4 El modelo UbiTAG

El modelo TAG, que luego evolucionó a UbiTAG, es una propuesta que mide la capacidad que tiene una institución educativa para la integración de TIC en sus procesos educativos. Dado que el Plan Digital TESO está basado en este modelo, es importante tener presente la forma como las buenas prácticas están relacionadas con las dimensiones y las fases definidas en este modelo. El modelo original, denominado TAG, fue planteado en (Zea, et al., 2012) e incluye tres dimensiones que deben desarrollarse de manera balanceada para que una institución educativa pueda ofrecer educación ubicua.

El modelo se centra en los procesos de ubicuidad que puede lograr una institución educativa, bajo las tres dimensiones originales del modelo son: Tecnología, Aprendizaje y Gestión. Posteriormente, se adicionó una cuarta dimensión denominada I+D+i - investigación, desarrollo e innovación - con el fin de dotar al modelo de la capacidad de reflexión permanente (Zea, et. Al 2013, Zea, et Al, 2015), de manera que la evaluación pasara

de ser una evaluación de resultados a una evaluación del desarrollo (developmental evaluation) que incorpora la capacidad de mejorar continuamente y adaptarse a las necesidades del entorno.

La formulación de UbiTAG es recursiva, de manera que para cada dimensión hay, a su vez, aspectos que se evalúan utilizando la misma formulación matemática. La dimensión de la tecnología se aborda desde tres aspectos: capacidad, ubicuidad, e infraestructura. La dimensión de aprendizaje analiza los tipos de aprendizaje, las metodologías de aprendizaje y las mediaciones tecnológicas. La dimensión de la gestión contempla la gestión curricular, el desarrollo organizacional y la ingeniería de la educación.

En cuanto a su desarrollo en el tiempo, el modelo UbiTAG propone que las intervenciones deben realizarse en tres fases: alistamiento, intervención y consolidación. En el alistamiento se dan todas las actividades que preparan a las instituciones para la incorporación del modelo, en la intervención se incorporan las diferentes prácticas y en la consolidación se institucionalizan para que formen parte del ADN de la institución educativa.

UbiTAG considera todas las dimensiones que hacen posible la integración de Tecnologías en la educación. Es interesante cómo se articulan aspectos de infraestructura, aprendizaje y gestión con la investigación para construir un modelo que guía eficientemente la apropiación de tecnologías con fines educativos y que incorpora una reflexión profunda que le permite mejorar permanentemente.

3.4.1. Principios del modelo UbiTAG

El modelo UbiTAG plantea tres principios básicos para un escenario de aprendizaje ubicuo, los cuales se presentan en la tabla 2.

Tabla 2. Principios básicos para el modelo educativo de escenarios de aprendizaje ubicuo.

Principio	Descripción
Equilibrio	Se debe armonizar la apropiación de múltiples tecnologías para apoyar el proceso de aprendizaje, así como la incorporación de diferentes tipos de aprendizaje y la atenuación de las barreras entre profesores y estudiantes.
Sensibilidad	Se deben escuchar y atender a las señales del contexto, tanto geográfico como socio-cultural, a los estilos de aprendizaje de los estudiantes y a sus preferencias por las mediaciones disponibles.
Conectividad	Se deben hacer conexiones entre los diferentes componentes del modelo para promover la cooperación y el intercambio de contenidos, experiencias, metodologías, criterios, entre otros.

Fuente: Zea, et. al (2015).

El modelo UbiTAG, base conceptual del Plan Digital TESO, lleva a la incorporación de las tecnologías en la educación con el fin de poder desarrollar nuevas estrategias educativas que permitan el aprendizaje en cualquier momento y en cualquier lugar (Yahya et al. 2010, Zhang 2008, Yamamoto et al. 2010 citado por Zea et. Al 2015). Las herramientas TIC facilitan que en la sociedad se produzca, se comparta, se preserve y se acceda al conocimiento. Estos escenarios de posibilidades obligan a que la educación evolucione hacia nuevos ambientes de aprendizaje que rompan las barreras del tiempo y del espacio.

Estas tendencias implican nuevos esquemas de gestión educativa que faciliten los nuevos recursos de infraestructura y los integren a la vida institucional de la escuela. Por esta razón, es necesario que, en el proceso de identificar el objeto de la transferencia, el modelo UbiTAG se utilice como marco conceptual para la identificación y definición de las buenas prácticas.

“ Las herramientas TIC facilitan que en la sociedad se produzca, se comparta, se preserve y se acceda al conocimiento ”

3.5. Los sujetos del conocimiento en la transferencia para la implementación de Buenas Prácticas

El conocimiento es entendido como una construcción humana que está en la mente y es propia de los sujetos, además les permite actuar en el plano organizacional. En sentido estricto, las organizaciones no crean conocimiento, el conocimiento es creado por las personas y en su interacción social, con medios, herramientas, procesos y tecnologías de la información, dicho conocimiento se amplifica a la organización como un activo intangible.

Para que el conocimiento generado, producto de la experiencia y del aprendizaje individual, pueda ser transferible a otros y genere valor para la organización, se han adoptado en el Proyecto Forjando el Futuro de la Educación en Colombia, los roles de agentes dinamizadores de la transferencia y los receptores de conocimiento, para la transferencia y aseguramiento del conocimiento.

El agente dinamizador de la experiencia es la persona que acompaña desde su experiencia y conocimiento a sus pares colaboradores “Es quien domina unos conocimientos y por la experticia los aplica sin darse cuenta, de manera que concentra sus esfuerzos en el contexto en el que se aplica” (Arbonies, 2006 p. 7) es la persona que facilita y propicia que todo lo que él sabe se comparta y esté al servicio de toda la organización.

El receptor de conocimiento es quien, a través del proceso de aprendizaje, “gracias a la formación y a cierto grado de experiencia lo aplica con variaciones y es capaz de ver lo que pretende, por lo que lo adapta a situaciones distintas” (Arbonies, 2006 p. 7) debe pasar del conocimiento tácito al conocimiento explícito incorporándolo a la práctica, transformando la experiencia, buscando siempre optimizar y lograr los resultados y los objetivos trazados. Este nuevo conocimiento producto de las interacciones entre agentes dinamizadores de la transferencia y los receptores de conocimiento, es el conocimiento con el cual transformamos las propias experiencias de cada una de las Buenas Prácticas implementadas.

El agente dinamizador de la experiencia que ha avanzado en el conocimiento de sí mismo, es capaz de relacionarse con el otro (Receptor de conocimiento) desde el respeto, acepta que no todo lo conoce, que el aprendizaje es permanente, se nutre de las experiencias, comprensiones y aprendizajes que evidencian los demás, trabaja en pro del bienestar y del conocimiento colectivo, siendo consciente de que el interés general está por encima del interés particular. Hay una experticia en el propio saber, desde el propio ser y esto le permite facilitar el aprendizaje de los demás. Es además, un agente dinamizador de conocimiento experto en su saber hacer, ha desarrollado habilidades en un área específica del conocimiento, ha demostrado desde las actuaciones resultados visibles, produce información de valor, es consciente de los propios aciertos y errores, es capaz de tomar decisiones basadas en las experiencias de sí mismo, se ha hecho experto en desarrollar estrategias para compartir el conocimiento, y comprende el proceso de aprendizaje del otro, tanto en el saber-ser como en el saber-hacer.

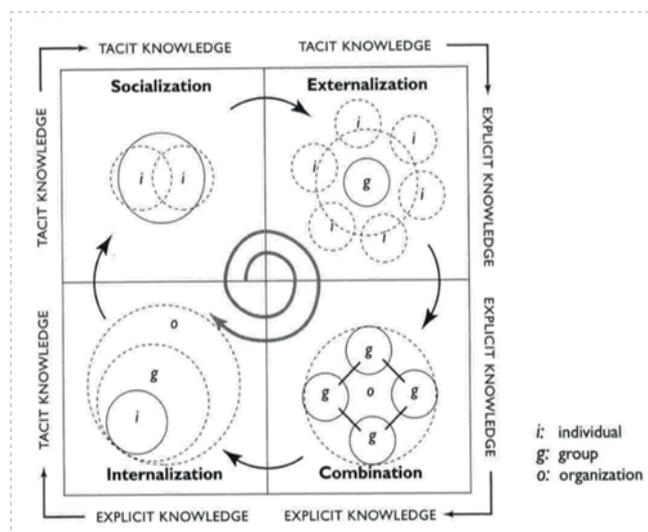
El receptor de conocimiento se concibe como la persona que está abierta a aprender, a implementar el conocimiento transferido, a encontrarse con el otro que le guiará, a encontrarse con los otros con quienes construirá y revelará en las acciones del saber-ser y saber-hacer las transformaciones que ha obtenido en el aprender-haciendo. Así mismo el agente dinamizador de la transferencia de conocimiento es receptor de conocimiento desde nuevas experiencias y nuevos aprendizajes. El receptor ha ido de la mano con el agente dinamizador de conocimiento, explorando, indagando y creando nuevo conocimiento que aporta valor a la memoria organizacional, a los procesos y a las buenas prácticas organizativas.

4. Modelo de transferencia para la implementación de Buenas Prácticas en el marco del proyecto Forjando el Futuro de la Educación en Colombia

Para el proceso de transferencia para la implementación de las Buenas Prácticas, nos hemos basado en la espiral de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi

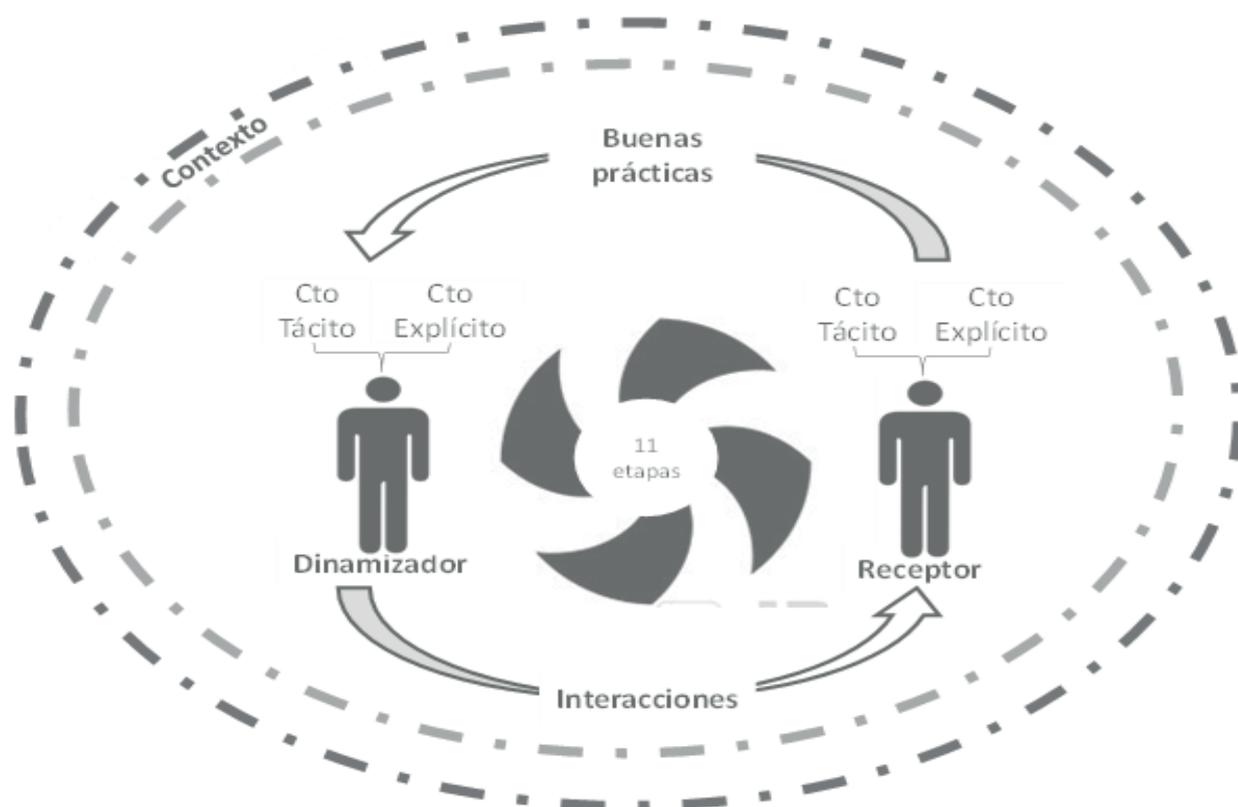
(1995), en este modelo se plantean cuatro formas de conversión de conocimiento que se dan cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan, desde su dimensión epistemológica (tácito, explícito) conocimiento tácito y el explícito interactúan, desde su dimensión epistemológica (tácito, explícito) y su dimensión ontológica (individuo, grupo, organización), como un proceso dinámico que hace que la creación del conocimiento se desarrolle a través de un ciclo continuo y acumulativo de generación, codificación y transferencia, la llamada “Espiral de creación del conocimiento”, como puede observarse en el gráfico 1.

Gráfico 1: Evolución espiral de la conversión del conocimiento y los procesos de auto-trascendencia.



Fuente: Nonaka & Konno, 1998.

En dicha espiral, las BP organizativas del Proyecto Forjando el Futuro de la Educación en Colombia, son transferidas y cualificadas permanentemente, a partir del modelo que propone cinco componentes fundamentales para su éxito: 1) Los sujetos que poseen conocimiento tácito y explícito, como principales creadores de conocimiento, en los roles de dinamizador y receptor; 2) Las buenas prácticas a transferir consideradas como activos de conocimiento organizacional y a la vez entradas y salidas de la organización; 3) Las interacciones que se dan entre los sujetos mediante las cuatro operaciones de conversión de conocimiento; 4) El contexto educativo en el que se realiza la transferencia, el cual es permeable, compuesto por múltiples capas en las que también se tiene en cuenta el ecosistema; y 5) Las once etapas de la transferencia como dinamizadoras de todo el proceso.

Grafico 2: Componentes del modelo de transferencia e implementación de Buenas Prácticas.

Fuente: Elaboración propia.

Retomando los fundamentos metodológicos sobre los cuales se sustenta la transferencia e implementación de las Buenas Prácticas organizativas, como se expuso en el capítulo anterior, y teniendo en cuenta la relación colaborativa entre el dinamizador de la transferencia de conocimiento y al receptor de conocimiento a continuación se muestra el paso a paso para la implementación de la estrategia de transferencia e implementación de Buenas Prácticas en el marco del proyecto Forjando el Futuro de la Educación en Colombia, explicando las buenas prácticas a transferir e implementar, los datos de quien tiene el conocimiento base y quien lo implementaría, los productos de conocimiento a generar, fuentes de consulta y acciones complementarias sobre las cuales profundizar, así como el tiempo de transferencia e implementación de cada una de las Buenas Prácticas organizativas, y posteriormente, la ruta para la transferencia e implementación que está constituida por once etapas.

4. Roles en la transferencia de conocimiento en el Proyecto Forjando el Futuro de la Educación en Colombia

El Proyecto Forjando el Futuro de la Educación en Colombia, ha puesto el énfasis en la mentoría en Gestión del Conocimiento, para que quienes tengan el conocimiento de base sobre diversas temáticas las transfieran a las demás áreas de la organización para mejorar todas las acciones que se desarrollan alrededor de los componentes de Gestión, Aprendizaje, Tecnología y Circulación de información y conocimiento, a través de diversas estrategias que están orientadas al uso de las TIC. En tal sentido la figura del agente dinamizador de conocimiento estará orientada a transferir todo el conocimiento referido a cada una de las buenas prácticas que han sido identificadas de manera previa y documentadas y, que buscan implementarse en nuevos proyectos a través del receptor de conocimiento, como una manera de validarlas y mejorarlas como parte de la Gestión del Conocimiento.

Es fundamental, que tanto los agentes dinamizadores de la transferencia como los receptores de conocimiento desde el rol que cada uno representa, se reconozcan en la conciencia de sí, es decir reconocerse en su mis-
inidad esto es, en su ser, ¿cómo me veo? ¿Cómo me sienta? ¿Cuál es mi lugar en el proyecto? ¿Cómo mis acciones generan o restan valor en lo que hago en el proyecto? y ¿cómo el otro en la relación dinamizador y receptor de conocimiento puede constituirse en reflejo de mi saber-ser y saber-hacer? y ¿cómo en la resonancia de mis acciones apor- to transformando el conocimiento que emerge del trabajo colectivo, en mi relación con en el otro, en la relación del otro conmigo?

además de acompañarle en la aplicación en el contexto real, reconociendo en el receptor de conocimiento sus habilidades, acompañándolo a potenciarlas hacia la apropiación de conocimiento que se revierta en el me-
 joramiento de las practicas organizativas; haciendo así de la aventura de aprender una vivencia reveladora, en la que se pone de manifiesto la relación intersubjetiva.

4.1.1. Listado de dinamizadores y receptores de las buenas prácticas

El dinamizador de la transferencia de conocimiento en su acción de transmitir a otros (receptor de conocimiento se vale de la estrategia del aprender-haciendo, esto es de mostrarle al otro la ruta procedimental y conceptual,

Tabla 3. Buenas prácticas a implementar y dinamizadores de la transferencia de conocimiento y receptores de conocimiento de las Buenas Prácticas.

Buena práctica	Quien tiene el conocimiento de base para la transferencia (agente dinamizador de transferencia de conocimiento)	Conocimiento de base	Quien implementa la BP (receptor de conocimiento)
BP 00 Sensibilización de actores líderes	Gloria Patricia Toro (investigadora senior de aprendizaje) Alejandra Santacruz (Investigadora Junior) José Ángel Arrieta (Líder de gestión)	Proceso de las misiones de rectores, activaciones institucionales. Proceso de ejecución de las actividades que contemplan la BP. Planeación estrategia del lenguaje a desarrollar con los actores educativos a sensibilizar. Proceso de ejecución de las actividades que contemplan la BP.	Equipo de gestión y comunicaciones.

<p>BP 02</p> <p>Reconocimiento del contexto, de capacidades colectivas, individuales y de brechas</p>	<p>Daniel Cuartas (asesor equipo de evaluación)</p> <p>Mónica Ospina (investigadora de evaluación)</p> <p>Susana Berrio (Líder de monitoreo y evaluación programa saber digital)</p> <p>Gloria Patricia Toro (Investigador senior)</p>	<p>Conocimiento del contexto global (aplicabilidad)</p> <p>Conocimiento del contexto global (aplicabilidad)</p> <p>Instrumentos de reconocimiento del contexto, gestión del aplicativo donde los instrumentos están alojados, análisis de la información generada.</p> <p>Materiales de consulta sobre el reconocimiento externo de las instituciones educativas.</p>	<p>Investigadores Junior.</p>
<p>BP 03</p> <p>Concertación de planes estratégicos de innovación educativa</p>	<p>Alfonso Vélez Rodríguez (Investigador senior)</p> <p>Claudia Zea (Directora)</p> <p>Alejandra Santacruz (Investigadora junior)</p>	<p>Conocimiento de la planeación estratégica.</p> <p>Análisis estratégico del contexto político.</p> <p>Conocimiento técnico, visión estratégica de las tendencias educativas y de TIC.</p> <p>Análisis estratégico del contexto político.</p>	<p>Dirección del proyecto.</p> <p>Investigadores Junior.</p>
<p>BP 04</p> <p>Disposición y cultivo de agentes de cambio</p>	<p>Claudia Zea (Directora)</p> <p>Alfonso Vélez Rodríguez (Investigador senior)</p> <p>José Ángel Arrieta (Líder de gestión)</p>	<p>Antecedentes y aprobación de contratación de agentes de cambio.</p> <p>Teoría del cambio y gestores de cambio.</p> <p>Conceptualización sobre agentes de cambio y antecedentes.</p> <p>Teoría del cambio</p> <p>Coordinación de agentes de cambio, evidencias de trabajo de campo.</p>	<p>Coordinador de tutores y tutores en cambio.</p>

<p>BP 05</p> <p>Ambientes de aprendizaje enriquecidos</p>	<p>Claudia Zea (Directora)</p> <p>Gloria Patricia Toro (Investigador senior)</p> <p>María del Rosario Atuesta (Asesora)</p> <p>Gloria Patricia Toro (Investigador senior)</p>	<p>Antecedentes de como la tecnología impacta los ambientes de aprendizaje y conceptualización</p> <p>Recolección de evidencias y trabajo en campo.</p>	<p>Secretarías de educación</p> <p>Directivos docentes</p> <p>Tutores Ministerio de Educación</p>
<p>BP 06</p>	<p>Gloria Patricia Toro (investigador senior)</p>	<p>Antecedentes y conceptualización</p>	<p>Investigadores Junior, líderes y tutores</p>
<p>BP 08</p> <p>Soporte integral a la infraestructura TI</p>	<p>Claudia Zea (Directora)</p> <p>Juan Guillermo Lalinde (Investigador senior)</p> <p>Juan Carlos Montoya (Investigador senior)</p> <p>Juan Felipe Martínez (Consultor Técnico)</p>	<p>Antecedentes y conceptualización.</p> <p>Antecedentes y conceptualización.</p> <p>Arquitectura y modernización tecnológica.</p> <p>Operación y recolección de evidencias</p>	<p>Tutores</p> <p>Gestores</p> <p>Líder de línea tecnológica</p> <p>Asistente de tecnología</p> <p>Investigador Junior de tecnología</p>
<p>BP 09</p> <p>Circulación de información y conocimiento</p>	<p>Diego Leal (investigador senior)</p> <p>Juan Guillermo Lalinde (investigador senior)</p> <p>Alejandra Santacruz (Investigadora junior)</p>	<p>Asesoría estratégica del componente estratégico, comunicación pública.</p> <p>Sistema de gestión documental.</p> <p>Plan de comunicación pública.</p>	<p>Líder de circulación de contenidos y conocimiento.</p> <p>El equipo de circulación de contenidos y conocimiento.</p>

<p>BP 10</p> <p>Redes de estudiantes autónomos</p>	<p>Esteban Morales (Investigador Junior)</p> <p>Diego Leal (investigador senior)</p>	<p>Recolección de evidencias y operación de la estrategia en campo.</p> <p>Antecedentes de la operación de los proyectos. Diseño de la estrategia.</p>	<p>Tutores la implementan, la capacidad instalada queda en la RED: Rector, estudiante y docente.</p>
<p>BP 11</p> <p>Sistematización y socialización de experiencias innovadoras</p>	<p>Johana Macías (Investigador Junior)</p> <p>Gloria Patricia Toro (investigador senior)</p> <p>Yamile Galeano (Líder de aprendizaje)</p>	<p>Puesta en marcha de la estrategia.</p> <p>La estrategia.</p> <p>Puesta en marcha de la estrategia.</p>	<p>Investigadores Junior y líderes.</p>
<p>BP 12</p> <p>Institucionalizar escenarios de reconocimiento público para los actores educativos</p>	<p>Diego leal (investigador senior)</p> <p>Alejandra Santacruz (Investigadora Junior)</p>	<p>Intencionalidad de los espacios de reconocimiento de los actores involucrados.</p> <p>Desarrollo logístico de los eventos masivos de socialización.</p>	<p>Investigadores Junior y líderes</p>
<p>BP 13</p> <p>Gestión de tecnología</p>	<p>Claudia Zea (Directora)</p> <p>Juan Guillermo Lalinde (Investigador senior)</p> <p>Juan Carlos Montoya (Investigador senior)</p> <p>Juan Felipe Martínez (Consultor Técnico)</p>	<p>Antecedentes y conceptualización.</p> <p>Antecedentes y conceptualización.</p> <p>Arquitectura y modernización tecnológica.</p> <p>Operación y recolección de evidencias</p>	<p>Tutores</p> <p>Gestores</p> <p>Líder de línea tecnológica</p> <p>Asistente de tecnología</p> <p>Investigador Junior de tecnología</p>

4.2. Buenas prácticas a transferir e implementar

Tabla 4. Listado de Buenas prácticas para ser transferidas

Código	Buenas Prácticas
BP00	Actores motivados y comprometidos: Involucrar de manera formal a los actores estratégicos, ejecutores y operativos que participan en la intervención para que asuman la movilización de los procesos de cambio hacia una cultura de la innovación a nivel de las Instituciones educativas y del municipio.
BP02	Reconocimiento del contexto, de capacidades colectivas e individuales y de brechas. Involucrar a todos los actores claves de la comunidad educativa (funcionarios públicos, rectores, coordinadores, docentes) en procesos de reconocimiento del contexto y de las capacidades institucionales e individuales en relación con la tecnología digital (disponibilidad, acceso, soporte), el aprendizaje (usos que hacen de las tecnologías digitales, percepción del nivel de conocimiento sobre TIC) y la gestión del cambio (integración de tecnologías digitales, a nivel institucional, formas de organización y participación de los actores).
BP03	Concertación de planes estratégicos de innovación educativa: Concertar la construcción participativa de planes estratégicos de innovación educativa con uso de tecnologías digitales, con una mirada de largo plazo que apunta al cultivo de líderes y agentes de cambio, considerando el contexto y capacidades locales, e involucrando a los actores líderes, ejecutores y operativos de la intervención según el ámbito en el cual se desarrolla (a nivel de país, departamento, municipio e institución educativa).
BP04	Disposición y cultivo de gestores de cambio: Disponer y cultivar gestores de cambio con roles claramente definidos y visibles por la comunidad educativa, que acompañan y propician la construcción de una cultura de innovación educativa con uso de tecnologías digitales.
BP05	Ambientes de aprendizaje enriquecidos. Coordinar y poner en marcha escenarios de aprendizaje donde la indagación, la exploración y la experimentación con las tecnologías digitales promuevan en docentes y estudiantes el desarrollo de competencias del siglo 21.
BP06	Liderazgo de directivos docentes: Desarrollar en los directivos docentes capacidades de liderazgo para la gestión de las tecnologías digitales y de los procesos de cambio necesarios para consolidar una cultura de innovación educativa con TIC.
BP08	Soporte integral a la infraestructura TI: Institucionalizar un sistema de soporte integral a la infraestructura TI (Eléctrica, Conectividad, Hardware y Software) para asegurar su disponibilidad, acceso y uso por parte de todos los actores involucrados.
BP09	Circulación de Información y Conocimiento: Institucionalizar canales de comunicación ágiles, dinámicos y oportunos que garanticen la circulación de información y divulgación de resultados; así como la participación e interacción de todos los actores que hacen parte de la intervención.
BP10	Redes estudiantiles autónomas: Fomentar la organización de grupos y redes estudiantiles que contribuyan a los procesos de apropiación de las tecnologías digitales a nivel institucional y local.

BP11	Sistematización y Socialización de experiencias innovadoras: Desarrollar capacidades para la sistematización y socialización de experiencias innovadoras con uso de tecnologías digitales, en los actores intervenidos (rectores, coordinadores, docentes, estudiantes y funcionarios de la administración pública).
BP12	Institucionalizar escenarios de reconocimiento público: Fomentar escenarios de reconocimiento para todos los actores educativos que participan en la intervención a nivel municipal e institucional.
BP13	Gestión de Tecnología: Documentar las buenas prácticas de gestión de tecnología de acuerdo a las características de los contextos municipales e institucionales.

4.3. Interacciones a desempeñar según el rol

Es importante considerar la relación que tienen los diferentes sujetos en sus roles, con el proceso, los productos, los tiempos y las acciones a desempeñar. En la siguiente tabla se presentan las interacciones que se dan en el marco de la transferencia para la implementación de las buenas prácticas.

Tabla 5. Acciones particulares que se deben generar en la transferencia e implementación de cada una de las Buenas Prácticas.

BP	Responsable de la documentación de la BP	Producto de conocimiento a generar	Fuentes de consulta	Acciones complementarias para profundizar en la BP	Tiempo sugerido de transferencia e implementación
BP 00 Sensibilización de actores líderes	Diego Cossio Alejandra Santacruz	- Protocolo de los encuentros de estudiantes y docentes líderes.	- Los planes de desarrollo de los municipios donde se implementa el proyecto. - Experto en innovación educativa (Diego Leal) - La BP ya documentada.	- La metodología que se ha establecido en la BP a implementar.	4 meses

<p>BP 002</p> <p>Reconocimiento del contexto, de capacidades colectivas, individuales y de brechas</p>	<p>Carolina Rodas</p>	<p>- Protocolo para Recolección de información del reconocimiento de contexto externo de las instituciones educativas</p>	<p>- BP 002 Documentada</p> <p>- Revisión bibliográfica sobre Capacidades de uso de TIC, brechas sobre capacidades de uso de TIC.</p>	<p>- Realizar otras entrevistas a profundidad con otros actores que se consideran relevantes dentro del proceso de la práctica.</p>	<p>6 meses como mínimo, de acuerdo con el proyecto y a los recursos.</p>
<p>BP 003</p> <p>Concertación de planes estratégicos de innovación educativa</p>	<p>Diego Cossio</p> <p>Alejandra Santa Cruz</p>	<p>No aplica</p>	<p>- Los planes de desarrollo de los municipios donde se implementa el proyecto.</p> <p>- Manuales de planeación estratégica.</p> <p>- Consulta a expertos de innovación educativa. (Pedro Hepp de Chile, Elena García, de Argentina, Diego Leal de Colombia.)</p> <p>- La BP ya documentada</p> <p>- Planes estratégicos de TESO y Saber Digital.</p>	<p>- La sustentabilidad de la BP</p>	<p>3 meses</p>
<p>BP 004</p> <p>Disposición y cultivo de agentes de cambio</p>	<p>Johana Macías</p> <p>Diego Cossio</p>	<p>- La ruta de formación a los tutores.</p> <p>- Proceso de inducción.</p>	<p>- Alfonso Vélez. Experto en teoría del cambio.</p> <p>La BP ya documentada.</p> <p>- Documento sobre las funciones de los tutores.</p> <p>- Funcionamiento de las cuadrillas en plan digital TESO.</p>	<p>- Replicabilidad de la estrategia</p> <p>- Sostenibilidad</p>	<p>De 1 a 2 años, de acuerdo a la capacidad instalada al interior de las I. E.</p>

<p>BP 005</p> <p>Ambientes de aprendizaje enriquecidos</p>	<p>Johana Macías</p> <p>Esteban Morales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documento que indique las condiciones mínimas sobre las cuales la institución educativa debe hacer cambios que permitan la transformación de los ambientes de aprendizaje. - Definir qué entiende la línea como ambientes de aprendizaje enriquecidos. - Una guía que indica que marcos conceptuales y normativos deben tenerse en cuenta para la transferencia e implementación de la BP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marco conceptual y normativo sobre los planes de desarrollo local década ciudad donde se implemente el proyecto, los planes decenales de educación los PEI de cada institución educativa. - Antecedentes de la BP que ya se ha documentado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Metodología. - Sustentabilidad. - Proceso de adaptación al contexto. 	<p>1 a 2 años, de acuerdo con el proyecto y los recursos destinados.</p>
<p>BP 006</p> <p>Liderazgo de directivos docentes</p>	<p>Diego Cossio</p> <p>Alejandra Santa-cruz</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ruta de formación de directivos líderes 	<ul style="list-style-type: none"> - La BP ya documentada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Metodología de implementación. - Evaluación de la BP. 	<p>6 meses de transferencia, implementación durante todo el proyecto</p>
<p>BP 008</p> <p>Soporte integral a la infraestructura TI</p>	<p>Alejandro Espinal</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización del documento de términos de referencia de mesa de ayuda técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> - ITIL (Conjunto de mejores prácticas y recomendaciones para la administración de servicios de TI). - Planes de desarrollo de los entes territoriales con respecto a la implementación de las TIC. En las I.E. 	<ul style="list-style-type: none"> - La aplicación de la buena practica 02. - Reconocimiento del contexto, de capacidades colectivas, individuales y de brecha. - La innovación, en, lo diferenciador de la BP. 	<p>2 meses</p>

<p>BP 009</p> <p>Circulación de información y conocimiento</p>	<p>Ana Isabel Mejía</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de contexto y análisis de usuarios. - Plan de comunicación pública. - Estrategia digital para la red educativa. - Plan de uso y de seguimiento del sistema de gestión documental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de comunicación pública de cada uno de los laboratorios de: TESO, Colegio 10 TIC y Saber Digital. - La estrategia digital de diferentes proyectos de la línea: Red de liderazgo escolar, plan de la línea de informática educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Metodología Recursos 	<p>1 año como mínimo con continuidad de acuerdo con el proyecto</p>
<p>BP 10</p> <p>Redes de estudiantes autónomas</p>	<p>Esteban Morales</p> <p>Johana Macías</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Marco conceptual que permita aterrizar y respaldar la BP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual y guía de experiencias de monitores. -Guía de la estrategia de monitores. - La BP ya documentada. Guía de actividades de la implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Metodología. - Sustentabilidad . - Proceso de adaptación al contexto. 	<p>1 año de acuerdo con el proyecto.</p>
<p>BP 11</p> <p>Sistematización y socialización de experiencias innovadoras</p>	<p>Tatiana Carrero</p>				

<p>BP 12</p> <p>Institucionalizar escenarios de reconocimiento público para los actores educativos.</p>	<p>Ana Isabel Mejía</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cronograma de planeación y ejecución del Encuentro. - Propuestas de formación para el desarrollo de competencias comunicacionales en docentes participantes. - Cronograma logístico para la realización del evento. - Plan de producción de cortometrajes sobre las experiencias seleccionadas y cronograma de publicación de los mismos a través de diferentes canales. - Plan de comunicación pública para el posicionamiento del evento. - Estrategia digital (producción y circulación) para la circulación de experiencias antes, durante y después del Encuentro. - Producto de conocimiento final sobre la experiencia del Encuentro TESO que recopile la información relevante. 	<ul style="list-style-type: none"> - La BP ya documentada. - La estrategia digital de diferentes proyectos de la línea: Red de liderazgo escolar, plan de la línea de informática educativa. - Diego Leal. Experto en innovación educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es preciso fijar un esquema de seguimiento y monitoreo para la transferencia e implementación de la buena práctica, teniendo en cuenta lo sucedido en el espacio físico y los resultados de la estrategia digital. - Darle especial relevancia a una estrategia pos encuentro donde continúen movilizándose las experiencias del Encuentro, de modo que el ciclo se amplíe y no quede relegado simplemente a unos días de realización del evento. 	<p>Se sugiere que como mínimo se tengan 2 meses para realizar todo el proceso del Encuentro TESO, sin embargo, es necesario considerar un tiempo posterior al evento para continuar con la circulación de productos surgidos de la experiencia (estrategia pos encuentro).</p>
---	-------------------------	---	--	--	--

BP 13 – Gestión de Tecnología	Alejandro Espinal	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de documento sobre el proceso de gestión de la tecnología en las I.E. 	<ul style="list-style-type: none"> - ITIL (Conjunto de mejores prácticas y recomendaciones para la administración de servicios de TI) - Planes de desarrollo de los entes territoriales con respecto a la implementación de las TIC. En las I.E. 	<ul style="list-style-type: none"> - La aplicación de la buena practica 02. - Reconocimiento del contexto, de capacidades colectivas, individuales y de brecha. - La innovación, en, lo diferenciador de la BP. 	3 meses
-------------------------------	-------------------	--	--	--	---------

4.4. El Contexto educativo

El proyecto, *Forjando el futuro de la educación en Colombia*, entiende por, “*contexto educativo*”, a las convergencias o articulaciones de circunstancias sociales y culturales, materiales o simbólicas en tiempo y lugar, que en su conjunto configuran los actos de comunicación, encuentro, aprendizaje y pedagogías entre los actores sociales en el ámbito institucional educativo.

En tal sentido, el contexto educativo, constituye un entramado de actores, discursos, prácticas, significados, relaciones y sentidos, que de manera dinámica dotan de sentido y validez los actos de aprendizaje y enseñanza. No sé aprende, pero tampoco se enseña, por fuera del contexto social en el que se inscribe, a manera de subsistema, el contexto educativo. El acto de enseñar o transferir una práctica educativa es una acción social y cultural que dice de las circunstancias y condiciones que definen a los agentes y sus entornos. Los aprendizajes o prácticas de enseñanza en instituciones educativas se dan entre sujetos sociales que habitan y los habitan sus condiciones históricas particulares. Los sujetos de aprendizaje o transferencia de buenas prácticas son portadores de biografías individuales e institucionales, portadores de historias formativas que hayan recibido y de realidades particulares que definen sus trayectorias educativas.

Es desde la comprensión del contexto educativo que es posible comprender qué es una “Buena Práctica” y qué “Buena Práctica” es transferible a otros contextos educativos. Identificar y operar una “Buena Práctica” es un

proceso con y desde un contexto educativo. Y, estas, las prácticas educativas, las entendemos como acciones valoradas y evaluadas como acciones o prácticas capaces de incentivar otras acciones y percepciones innovadoras y transformadoras de los ambientes de aprendizaje.

En consecuencia, desde la estrategia de transferencia para la implementación de Buenas Prácticas en el marco del proyecto, *Forjando el futuro de la educación en Colombia*, la transferencia de conocimiento, metodologías y prácticas se entiende como una relación de codeterminación o interrelación pedagógica, cognitiva, comunicacional y simétrica entre actores sociales e institucionales en contexto.

No hay transferencia sin contexto. Los actores sociales concurrentes a procesos educativos, sus discursos, sus representaciones culturales y sociales de la educación, sus prácticas materiales educativas, sus saberes académicos u otros saberes, sus procedimientos y estrategias, sus metodologías y didácticas, las buenas prácticas o las no evaluadas como buenas, asociadas a los procesos educativos, los hacemos, los operamos, los afinamos o replanteamos en un contexto social en que está incluido el contexto educativo.

En contexto educativo es que entendemos, desde el proyecto de investigación de EAFIT-IDRC-CRDI, *Forjando el futuro de la educación en Colombia*, la transferencia para la implementación de Buenas Prácticas, el medio social y cultural en el que se halla el colegio, los estudiantes, los docentes, los padres de familia y las

autoridades del sector educativo se constituyen en la articulación de circunstancias o factores que definen el contexto educativo. Éste incide de manera articulada en la calidad, los ritmos y la interacción de las prácticas escolares, pedagógicas y culturales, entre los distintos actores del subsistema escolar.

La eficacia de la transferencia de Buenas Prácticas será el resultado de una conjugación de procesos y procedimientos entre los factores internos y externos del contexto educativo. Agrupar los momentos o etapas de una transferencia de prácticas educativas implica advertir los momentos de una política pública: Comprender y buscar entender el problema, analizar sus manifestaciones y caracterizar las condiciones de la gente frente al problema, diseñar y planear soluciones alternativas de transformación o dinamización de las buenas prácticas que se valoran para ello, ponderar la viabilidad económica y técnica para hacerlo, definir estrategias de implementación de aquellas prácticas valoradas para hacerlo y construir matrices de evaluación cuantitativas y cualitativas del proceso de transferencia de buenas prácticas y proponer metodologías de transferencia en perspectiva social y cultural capaces de transformar situaciones de marginalidad tecnológica y cultural.

Finalmente, una buena práctica serán aquellas acciones sociales y culturales capaces de haber inspirado, creado y transformado, como rezan los ejes filosóficos de la Universidad EAFIT, acciones educativas frente al problema o la cuestión de las desigualdades sociales que se expresan en el campo educativo. En otras palabras, la transformación del contexto educativo, halla una vía de aporte a la solución de su estado con la definición de estrategias de transferencia de buenas prácticas educativas. El contexto educativo debe generar oportunidades de movilidad social y de formación ciudadana para romper con las condiciones de pobreza, desigualdad e injusticia que caracterizan el contexto social en el que está el contexto educativo.

4.5. Ruta para la transferencia e implementación de Buenas Prácticas

Para la transferencia e implementación de cada una de las buenas prácticas se requiere de un trabajo colaborativo entre los agentes dinamizadores de la transferencia y los receptores de conocimiento. Éste consiste en tener la apertura de trabajar con el otro, el tener una visión compartida que dé lugar a la resolución de los retos establecidos de manera innovadora. En tal sentido la adopción de la innovación es un proceso de inducción al cambio. (Crossan, 2010). En este sentido el proceso de transferencia e implementación de BP en El Proyecto *Forjando el Futuro de la Educación en Colombia*, implica que cada uno de los involucrados, haga una mirada retrospectiva sobre su práctica y como resultado de esto realice acciones de cambio en estas, para que de esta manera puedan darse las transformaciones en las prácticas organizacionales y así crear nuevo conocimiento como parte de la diversificación del saber hacer de la organización.



El conocimiento generado por las personas involucradas en la transferencia para la implementación de las Buenas Prácticas se transforma mediante la metodología suministrada en el presente documento para este fin. De este modo, el conocimiento se convierte en un activo de la organización que es fácil de transferir si se realiza una gestión eficiente. Por todo ello, la gestión del conocimiento se convierte en una actividad fundamental para el proyecto, a través de la transferencia: sin una gestión eficaz del conocimiento no se podrá generar valor.

La eficacia de la transferencia de Buenas Prácticas será el resultado de una conjugación de procesos y procedimientos entre los factores internos y externos del contexto educativo

La necesidad de abordar esta nueva situación de forma eficaz demanda una figura encargada de la gestión y transferencia del conocimiento, una figura con las habilidades sociales y tecnológicas necesarias para el desarrollo y mejoramiento de las BP: El gestor de transferencia de conocimiento.

A continuación, se proponen once etapas clave para lograr una transferencia eficaz del conocimiento de las Buenas Prácticas.

a) Planeación

De acuerdo con la metodología hasta acá descrita, tanto el dinamizador del conocimiento como el receptor de conocimiento, para el proceso de transferencia e implementación de cada una de las BP, establecerán un plan de trabajo, que en articulación con sus agendas propenderá porque la experiencia intencionada pueda darse a plenitud con resultados en los tiempos establecidos con referencia a la implementación de las BP.

Es importante tener presente que por las características del Proyecto Forjando el Futuro de la Educación en Colombia, basadas en la operación continua de los proyectos implementados y por razones contractuales, tanto la transferencia como la implementación de las BP, se hacen de manera simultánea. Esto quiere decir que en la medida en que el dinamizador de conocimiento va transfiriendo conocimiento al receptor de conocimiento, este último lo va implementado, lo que implica una comunicación permanente entre ambos facilitadores. Por este motivo, es importante el acompañamiento mutuo entre las partes y el que cuenten con una planeación sobre la cual dar cuenta del impacto generado con respecto a las BP transferidas e implementadas.

El siguiente es un referente sobre el cual planear la transferencia para la implementación de cada una de las buenas prácticas.

Tabla 6. Herramienta de planificación para la transferencia e implementación de las BP.

Actividad	Responsable	Calendario						Observaciones
		Ju	Ag	Se	Oc	No	Di	
Elaboración de documento de caracterización sobre el estado de cada BP a transferir e implementar. (Ver punto (a) de la metodología de transferencia e implementación).	Agentes dinamizadores de conocimiento de la transferencia.							
Asesorías de formación en cada uno de los aspectos a transferir e implementar de la buena práctica.	Agentes dinamizadores de conocimiento de la transferencia.							

<p>Implementación temática y metodológica de la buena práctica en el proyecto operado</p>	<p>Receptor de conocimiento.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ju</th> <th>Ag</th> <th>Se</th> <th>Oc</th> <th>No</th> <th>Di</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Ju	Ag	Se	Oc	No	Di							
Ju	Ag	Se	Oc	No	Di										
<p>Verificar el avance y aplicación de la metodología de cada buena práctica.</p>	<p>Agentes dinamizadores de conocimiento de la transferencia.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ju</th> <th>Ag</th> <th>Se</th> <th>Oc</th> <th>No</th> <th>Di</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Ju	Ag	Se	Oc	No	Di							
Ju	Ag	Se	Oc	No	Di										
<p>Evaluar periódicamente el proceso de transferencia e implementación de la buena práctica en torno a los resultados y obstáculos</p>	<p>- Agentes dinamizadores de conocimiento de la transferencia. - Receptor de conocimiento.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ju</th> <th>Ag</th> <th>Se</th> <th>Oc</th> <th>No</th> <th>Di</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Ju	Ag	Se	Oc	No	Di							
Ju	Ag	Se	Oc	No	Di										
<p>Documentación (ajuste) de la buena práctica.</p>	<p>- Agentes dinamizadores de conocimiento de la transferencia. - Receptor de conocimiento.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ju</th> <th>Ag</th> <th>Se</th> <th>Oc</th> <th>No</th> <th>Di</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Ju	Ag	Se	Oc	No	Di							
Ju	Ag	Se	Oc	No	Di										
<p>Socialización de resultados a toda la organización</p>	<p>- Agentes dinamizadores de conocimiento de la transferencia. - Receptor de conocimiento.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ju</th> <th>Ag</th> <th>Se</th> <th>Oc</th> <th>No</th> <th>Di</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Ju	Ag	Se	Oc	No	Di							
Ju	Ag	Se	Oc	No	Di										



b) Caracterización de la buena práctica a implementar

La caracterización de la buena práctica a implementar es la primera actividad de un proceso de transferencia de conocimiento. Se recomienda elaborar un documento de caracterización que contenga al menos los siguientes elementos:

- **Situación actual:** Descripción y contextualización de la buena práctica a implementar. Esto incluye una descripción de los avances en el desarrollo de su estructura y una reflexión sobre cómo éstas en su contenido podrían ser mejoradas o revisadas a la luz de la experiencia.
- **Situación esperada:** Descripción de la situación a la cual se quiere llegar una vez se transfiera e implemente la buena práctica. Aquí es importante hacer énfasis en el impacto esperado. En la medida de lo posible se debe describir la situación esperada en términos de indicadores específicos.

- **Expectativas de la transferencia:** Es importante conocer las expectativas sobre un eventual proceso de intercambio de conocimiento: ¿Cómo podría contribuir la experiencia sistematizada al logro de los objetivos del proyecto?, ¿Cuál es el resultado concreto que espera alcanzar de dicha transferencia?

Esta etapa es fundamental. En ella se analizan las necesidades del contexto de implementación (secretarías de educación, instituciones educativas) y sus capacidades con el fin de identificar cuál es su estado actual, para determinar si la transferencia de dichas buenas prácticas es factible. Este análisis se debe realizar en un trabajo conjunto (con secretarías de educación, instituciones educativas) a fin de identificar las necesidades reales que se pueden atender mediante un proceso de transferencia. Si bien el insumo inicial es la solicitud del agente receptor, se espera que al finalizar esta etapa se hayan definido las necesidades (del receptor), de manera que el proceso de transferencia sea viable y efectivo. Este análisis es el insumo para la siguiente etapa.

c) Acciones claves para la transferencia e implementación de las BP

Tabla 7. Medios para la transferencia e implementación de las BP.

La figura del agente dinamizador de la transferencia de conocimiento.	El agente dinamizador de la transferencia de conocimiento acompaña al receptor de conocimiento en el proceso de transferencia e implementación de la BP, y trabajan conjuntamente durante jornadas de trabajo acordadas.
Espacios de formación	El agente dinamizador de la transferencia de conocimiento propicia espacios de formación a los receptores de conocimiento en relación con cada BP con la metodología que el agente dinamizador considere más adecuada.
Gestión de pares	El agente dinamizador de conocimiento acompaña al agente receptor de conocimiento en acciones concretas de campo con respecto a la operación del proyecto en las que se implementa la BP, siempre que la temática lo amerite.
Mapa de relaciones	El agente dinamizador genera una relación con las personas o áreas del proyecto con las que hay que gestionar información con referencia a la BP a implementar.
Hechos significativos	El agente dinamizador de conocimiento, entrevista al receptor de conocimiento con la intención de conocer qué hizo en determinados momentos claves de la implementación de la BP.
Conformar la comisión de transferencia	Nombrar una comisión técnica responsable del seguimiento y la toma de decisiones, los procesos comunicativos y con nivel de conocimiento frente al desarrollo de la iniciativa. Esta comisión debe estar integrada por personas responsables de la transferencia (agentes internos), con funciones centradas en planear, gestionar, implementar y hacer seguimiento al proceso de transferencia, y un grupo de agentes externos que son los beneficiarios de la transferencia de las buenas prácticas, que puedan velar por la pertinencia de las iniciativas para la incorporación real de las Buenas Prácticas

Fuente: Elaboración propia.

d) Localización de información potencial

Una tarea fundamental en la transferencia e implementación de las BP es apoyarse de todas aquellas personas que tienen algún conocimiento clave o experiencia sobre la BP que se está implementando, para de esta manera mejorar la BP tanto en la creación de nuevo conocimiento como en su desarrollo metodológico. Las fuentes de información humanas están representadas en el equipo de investigadores que apoya la ejecución de cada BP, así como de expertos internos o externos a la Universidad EAFIT, que de acuerdo con las temáticas de cada BP pueden aportar tanto en lo epistemológico como en lo técnico y operativo de cada una de éstas.

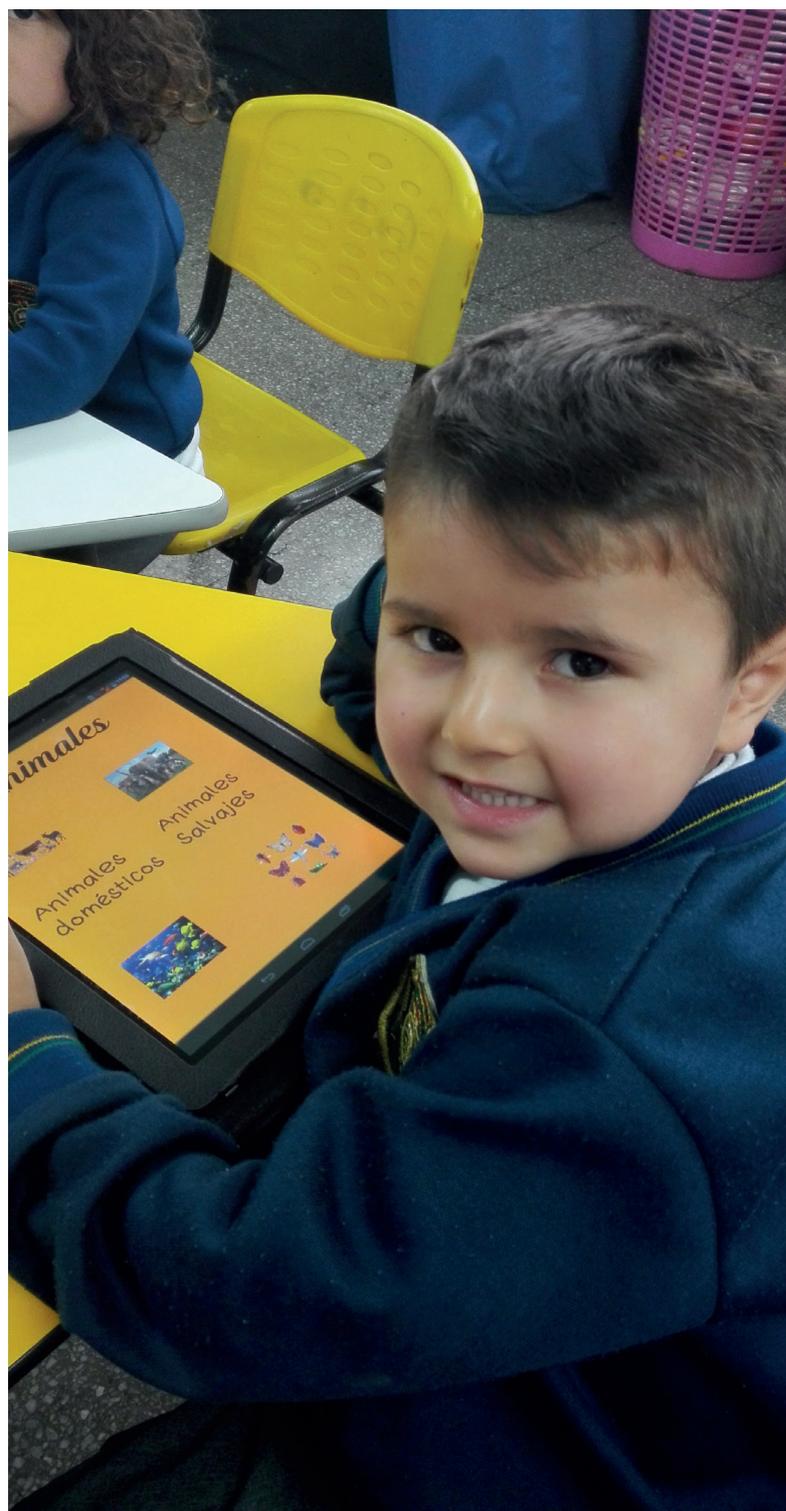
Así mismo, se cuenta con un directorio de expertos alojado en el SGD del proyecto. Éste consiste en una herramienta virtual que contiene el listado de todos los expertos poseedores de conocimiento en un nivel inicial, intermedio o superior del proyecto, permitiendo así identificar qué personas dentro del contexto del proyecto pueden contribuir a la solución de problemas, participar en iniciativas, entre otros.

e) Entrevistas y reuniones

Las entrevistas y reuniones entre el agente dinamizador de conocimiento y receptor de conocimiento y otras personas que durante la implementación pueden aportar al fortalecimiento de las BP en su implementación y que están en territorios distantes, estará orientada a su vez a informar en qué va la implementación de cada buena práctica en aspectos concernientes a lo logístico, recursos, aplicación de metodologías, gestión interinstitucional con secretaria de educación, gestión con actores educativos, interacciones con los beneficiarios, planeación, uso de herramientas tecnológicas, mejoras en las prácticas, dificultades y maneras de resolverlas, entre otros aspectos que se consideren relevantes de acuerdo a la naturaleza de cada buena práctica.

Estos encuentros virtuales se llevarían a cabo los días viernes de cada semana, con el fin de que a la semana siguiente puedan materializarse los ajustes y acuerdos a los que se haya legado para el ajuste y mejoramiento de las prácticas.

Los encuentros virtuales pueden realizarse mediante herramientas que permiten conectar a los usuarios mediante texto, voz o video como son los sistemas de mensajería instantánea (Windows Live Messenger, Yahoo! Messenger, Skype, etc.), los sistemas de voz sobre Internet VoIP (Skype, Google Talk, etc.), las videoconferencias, virtual meetings o web conferences (WebEx, Openmeeting, etc.). Estas herramientas hacen posible una conectividad móvil que acerca a las personas en el proceso de transferencia. Con ellas se pueden cerrar acuerdos, realizar presentaciones e intercambiar documentación mientras se mantiene una conversación, y todo ello sin estar ligado a una oficina o cercanía territorial.



f) Contar con un sistema de gestión documental o Base de información

Contar con un sistema de gestión documental (S. G. D) en donde la información se encuentra ordenada por especialidad y según cada BP, quiere decir que toda la información que está representada en documentos que se generen durante la transferencia e implementación se alojen en una carpeta, en dicho sistema, siguiendo una estructura de codificación establecido y a la cual tienen acceso tanto el agente dinamizador como receptor de conocimiento como parte del aseguramiento de la información sobre la cual se va a complementar la BP implementada.

Así mismo, es importante referenciarse en el *Directorio Productos de Conocimiento.xlsx* que está alojado en el (S. G. D) y que alude a los productos de conocimiento referidos a cada una de las estrategias que guardan relación con las Buenas Prácticas implementadas.

g) Trabajo de campo

Para la implementación de las Buenas Prácticas, la gerencia del proyecto definirá el contexto, el tiempo de implementación y transferencia, los agentes dinamizadores de la transferencia, los receptores de conocimiento, (basarse en la tabla # 3, 4 y 5) así como también los beneficiarios de la implementación de acuerdo con cada una de las Buenas Prácticas.

h) Bitácora de registro

Paralelamente al trabajo de campo, tanto el dinamizador de la transferencia como el receptor de conocimiento contarán con una Bitácora². En la actualidad, una bitácora de trabajo es un cuaderno o una serie de anotaciones electrónicas, en las que se recopilan detalles importantes y todo tipo de anotaciones en el desarrollo de un trabajo o proyecto. Su organización es cronológica, lo que facilita la revisión de los contenidos anotados.

En el contexto de la transferencia para la implementación de las Buenas Prácticas la bitácora representa un cuaderno donde se reportan los avances y resultados

de estas; incluye hipótesis, observaciones, ideas, datos, obstáculos, aprendizajes que puedan surgir en el transcurso de la transferencia e implementación. Luego se lleva a cabo el análisis de la información registrada en la bitácora, resultado de la cual se ajustarán las BP. Este registro se realizará semanalmente especificando a qué Buena Práctica se refiriere. (Ver anexo 1)

i) Evaluación de la transferencia

Una de las primeras acciones en esta etapa de evaluación lo constituye, por un lado, un análisis de la implementación de las buenas prácticas en el proceso de transferencia, y de otro lado, la identificación de las posibles prácticas emergentes que surgen de este proceso. El desarrollo de este proceso surge de escenarios de gestión del conocimiento, con los actores responsables de la transferencia, y de otro lado, un proceso de análisis de la evidencia cualitativa y cuantitativa de una adopción efectiva de las prácticas transferidas en la fase de intervención.

Se sugiere que a partir del tiempo que se defina para la transferencia e implementación de cada una de las BP, los agentes dinamizadores de la transferencia y los receptores de conocimiento hagan cada quince días la evaluación de lo que ha generado la transferencia e implementación de cada BP, apoyándose en la estrategia de Gestión del Conocimiento: Reflexión después de la acción (After Action Review).

Una reflexión después de la acción es una técnica sencilla de gestión de conocimiento que se lleva a cabo a través de una discusión dinámica y estructurada entre los miembros de la transferencia e implementación de las BP. Las experiencias y actividades son analizadas con base en las expectativas y los resultados obtenidos mediante las siguientes preguntas: *¿Qué pasó y por qué?, ¿Qué funcionó bien?, ¿Qué necesita mejorar? y ¿Cuáles son las lecciones y recomendaciones?*



¿Cuáles son los beneficios?

Estas reflexiones ayudan a quienes transfieren e implementan las BP del proyecto a:

- Descubrir y comprender las posibles causas de errores, así como los éxitos imprevistos.
- Fomentar la discusión, el aprendizaje permanente y el diálogo abierto entre los miembros respecto a las fortalezas que se deben mantener y las debilidades a superar.
- Mejorar la comprensión de las circunstancias que influyen en el rendimiento de quienes transfieren e implementan las BP y cómo trabajar mejor en el futuro para alcanzar los objetivos.
- Identificar las lecciones aprendidas de las BP implementadas y actividades que se pueden compartir con el resto de la organización.
- En definitiva, aumentar la probabilidad de éxito y la eficacia del desarrollo en las BP transferidas e implementadas.

¿Cuándo llevar a cabo estas reflexiones?

Cada mes. Estas reflexiones se pueden realizar después de cualquier etapa o actividad importante de la transferencia e implementación de cada una de las BP, durante la implementación de las BP o después de su finalización.

j) Analizar los resultados obtenidos en el proceso de transferencia

El análisis de los resultados se da tras la implementación de las Buenas Prácticas por parte de los agentes dinamizadores de la transferencia y los receptores de conocimiento, en función del cumplimiento de los objetivos planteados en el desarrollo de la transferencia. De esta manera, se analizan los logros e impactos obtenidos por la buena práctica de cara a la superación de las barreras, brechas y necesidades planteadas en la etapa de caracterización. Para este fin se contará con los registros que están alojados en las Bitácoras y la información generada en la evaluación “reflexión después de la acción” (After Action Review.)

k) Socialización de resultados

Una vez aplicada la metodología y de acuerdo con los tiempos de transferencia para la implementación de cada una de las Buenas Prácticas, se llevará a cabo la socialización de los resultados de cada una de estas. Esta socialización es producto de las evaluaciones periódicas que se han realizado en el proceso de transferencia para la implementación.

La socialización de resultados se hará a todo el conjunto de la organización y se buscará que sea participativa involucrando al público receptor. Para esto cada agente dinamizador de la transferencia definirá metodologías lúdicas.

Los siguientes serían los medios sobre los cuales puede apoyarse la socialización de resultados de cada una de las Buenas Prácticas, contando con 15 minutos de socialización como máximo por cada una.

- Presentación en PowerPoint de los resultados fortalecidos por temática.
- Breve explicación de los mismos resultados.
- Entrega de información resumida como parte de los resultados de cada BP.

- Análisis y reflexión, sobre aspectos críticos del proceso de transferencia e implementación de cada Buena Práctica.

- Conclusiones.

5. Recomendaciones

Llevar a cabo cada una de las 11 etapas planteadas para la transferencia para la implementación de las BP, sin omitir ninguna, de tal manera que se pueda lograr el propósito de mejora y ajuste de las buenas prácticas.

- La confianza es un componente determinante para el proceso de transferencia de conocimiento entre dinamizador y receptor de conocimiento.

- Establecer un sistema de seguimiento y evaluación a través de instrumentos definidos por el proyecto.

- Tener claro el propósito de la innovación, cuáles son sus criterios, para desde allí intencionar la innovación en cada una de las BP.

- Considerar las limitaciones en la implementación de la BP y la manera de resolverlas, si se dio lugar a ello.

- Identificar los factores de éxito de la BP y potenciarlos con el propósito de generar capacidad instalada a partir de ello.

- Las BP deben estar en sintonía con el contexto y en concordancia con la estrategia organizacional a fin de posibilitar su sostenibilidad.

- Uno de los elementos más importantes a tener en cuenta son las Interacciones sociales entre los agentes dinamizadores y los receptores, mediante las cuales llegan a comprender la relevancia de situaciones compartidas y construyen acuerdos sobre esa definición común, lo que les permite prepararse y desarrollar habilidades prácticas.

- El proceso de transferencia para la implementación de las buenas prácticas implica una sinergia que sobrepasa los conocimientos individuales y aunque cada agente puede tener sus propias debilidades y fortalezas, estas son superadas a través de la interrelación y la coordinación dinámica.

- Las relaciones que se dan en el proceso de transferencia e implementación de las buenas prácticas construyen sus propios ideales, valores, sentidos y emociones lo que permite desarrollar una identidad que define sus límites y el sentimiento de pertenencia compartida alcanzando el beneficio mutuo.

- Los agentes dinamizadores y receptores en el proceso de transferencia para la implementación de las buenas prácticas deben desarrollar una capacidad de acuerdo frente a sus metas, rutas y niveles de desarrollo.

Cuando los agentes dinamizadores y receptores desarrollan la capacidad de cooperar y actuar espontáneamente, logran reducir la incertidumbre frente a la implementación de las buenas prácticas.

Referencias

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107. <http://doi.org/10.2307/3250961>
- Araya, V., Alfaro, M. & Andonegui, M. (2007). Constructivismo: orígenes y perspectivas. *Laurus*, 13(24)
- Arbonies, L. (2006) Conocimiento para innovar. Ed. Díaz de Santos, S.A. Madrid
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. Retrieved from [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749-5978\(00\)92893-0](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749-5978(00)92893-0)
- Bhatt, G. (2001). Knowledge management in organizations: Examining the interactions between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5, 68-75. doi:10.1108/13673270110384419
- Ben-Menahem, S., von Krogh, G., Erden, Z., & Schneider, A. (2015). Coordinating Knowledge Creation In Multidisciplinary Teams: Evidence From Early-Stage Drug Discovery. *Academy of Management Journal*. <http://doi.org/10.5465/amj.2013.1214>
- Brent G, W. (1996). *Constructivist learning environment*. New Jersey, USA: Educational Technology.
- Camelo, C. (2000). La estrategia de diversificación interna: una aproximación desde la teoría basada en el conocimiento.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Coll, C. et al. (2002). *El constructivismo en el aula*. (13a. ed.). Barcelona: Graó.
- Crossan Mary M. and Apaydin Marina (2010) A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature *joms_880* 1154.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1997). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: como las organizaciones manejan lo que saben*.
- Escorsa, P. y VALLS, J. (2003). La organización de la empresa para la innovación. *Tecnología e innovación en la empresa*. Universitat Politècnica de Catalunya y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) (2)
- FAO. (2013) Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. *Buenas Prácticas en la FAO: Sistematización de Experiencias para el Aprendizaje Continuo*. Nota Conceptual Externa
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategy Management Journal*, 17(Winter special issue), 109–122.
- Jerí, D. (2008). Buenas prácticas en el ámbito educativo y su orientación a la gestión del conocimiento. *En Educación*. 17 (33), 28-48.
- Lowney, C. (2012). Ineffable, Tacit, Explicable and Explicit: Qualifying Knowledge in the Age of “Intelligent” Machines. *Tradition & Discovery*, 38(1), 18–37.
- Marcelo, C. (2001). Rediseño de la práctica pedagógica: factores, condiciones y procesos de cambios en los teletransformadores. Conferencia impartida en la Reunión Técnica Internacional sobre el uso de TIC en el Nivel de Formación Superior Avanzada. Sevilla, España: 6–8 de junio.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba” : Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka. (1995). *The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford University Press.

Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652. <http://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>

PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). (s.f.). Sistematización para Transferir Conocimiento Índice. Retrieved from http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=55713

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practices within. *Strategic Management Journal*, 17, 27–43.

Takenaka, T., Kusumura, Y., Hijikata, Y., & Nishida, S. (2007). Interactive knowledge externalization and combination for SECI model. In K-CAP '07 Proceedings of the 4th international conference on Knowledge capture (pp. 151–158). <https://doi.org/10.1145/1298406.1298434>

Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), 973–993. <http://doi.org/10.1111/1467-6486.00268>

Venzin, M., von Krogh, G., & Roos, J. (1998). Future Research into Knowledge Management. In *Knowing in Firms* (pp. 26–66).

Zea, C., Lalinde, J., Atuesta, M. del R., Aguas, R., Vieira, C., & Agudelo, O. (2012). TAG: Three Dimensions as Basic References for the Construction of Ubiquity Learning Environments in a University Context (pp. 427–431). Presented at the 4th International Conference on Computer Supported Education, SciTePress. <http://doi.org/10.5220/0003923904270431>

Zea, L., Lalinde, J., Aguas, R., & Restrepo, J. (2015). Ubiquitous Learning. *Ubiquitous Learning: An International Journal*, 7(1), 1–17. Retrieved from <http://ijq.cgpublisher.com>

Anexos

Anexo 1

Bitácora transferencia e implementación de Buenas Prácticas organizativas			
Quién documenta		Fecha	
Buena Práctica sobre la cual transfiere e implementa.		Estrategias asociadas	
Lugar		Beneficiarios	
Aspectos sobre los cuales hacer el registro y otros que considere: hipótesis, ideas, datos, obstáculos y formas de resolverlos, nuevas formas de hacer que funcionan y mantienen relación con BP implementada.			
Actividad		Propósito	
Registro:			
Aprendizajes alcanzados			
Se logran propósitos			
Qué hice bien			
Qué podría haber hecho mejor			
Qué aprendí con esta actividad			
Recomendaciones			

Fuente: Elaboración propia con base en concepto de Bitácora registrado en el presente documento.



Financiado por:



International Development Research Centre
Centre de recherches pour le développement international

