

# PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



**APRENDIZAJE  
ORGANIZACIONAL**



# OBJETIVO

Generar experiencias de aprendizaje organizacional para incentivar y visibilizar el capital intelectual de la entidad

La **Oficina de Planeación e Innovación Institucional** es la dependencia encargada de Diseñar estrategias y definir criterios que promuevan e incentiven la gestión del conocimiento y la innovación institucional, en coordinación con la Oficina de Tecnologías y Sistemas de Información, Dirección de Talento Humano, Oficina Asesora de Comunicaciones y demás dependencias involucradas, aplicando para tal fin modelos o normas técnicas de referencia, que permitan el correcto impulso de la innovación al interior de la entidad.



MINCIENCIAS

# La estrategia de aprendizaje organizacional se desarrollará en cuatro fases sobre tres ejes:

1

FASE DE ALISTAMIENTO  
enero-marzo

2

FASE DE DESPLIEGUE  
abril-junio

3

FASE DE EJECUCIÓN Y ANÁLISIS  
julio-septiembre

4

FASE DE LECCIONES APRENDIDAS  
octubre-diciembre



## EJE 1: USO Y APROPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

- Gestión del cambio organizacional.
- Analítica de datos.
- Sistematizar la documentación de lecciones aprendidas y buenas prácticas

## EJE 2: NARRATIVAS INSTITUCIONALES

- Storytelling
- Conexión y contribución
- Rostros memorables
- Red conversacional

## EJE 3: ENCUENTROS PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

- Desplegar la estrategia
- Crear significados compartidos desde los espacios institucionales.
- Movilizar las políticas.



# FASE DE DESPLIEGUE



Articular los distintos actores, instancias e instrumentos que harán parte de la movilización de la estrategia de aprendizaje organizacional.

La generación de experiencias de aprendizaje organizacional está a cargo del Equipo de Fortalecimiento Organizacional de la Oficina de Planeación e Innovación Institucional, y tiene como propósito promover la **cultura de la innovación al interior** de la entidad en tres ejes:

1. Uso y apropiación.
2. Narrativas Institucionales
3. Desarrollo de capacidades

Entre abril y junio de 2024 inició el despliegue de la estrategia en los tres ejes planteados, teniendo como marco la **Mesa de Transformación Cultural e Innovación**.

Los principales resultados del período fueron:

- **Estrategia de Gamificación: Operación IDI** como herramienta para promover la gestión del cambio utilizando elementos y dinámicas de juegos en contextos no lúdicos para motivar y comprometer a los equipos con la implementación de nuevas prácticas en temas como la gestión del riesgo, la participación ciudadana, el análisis y la mejora de los procesos, así como para la **apropiación de los elementos esenciales para la cultura de la innovación como el agilismo**. A través de recompensas tangibles o intangibles se incentiva el progreso en la ruta de cambio definida.
- **Sección Fortalecimiento Organizacional en la INTRANET** para apoyar el proceso de aprendizaje organizacional generando un entorno digital donde los servidores públicos y los contratistas comparten recursos, conocimientos y ejercicios de colaboración. En el segundo semestre en la intranet se publicaron los resúmenes de las **entrevistas** realizadas con personas clave de cada proceso, las **memorias** de los encuentros de desarrollo de capacidades organizacionales del primer semestre y **contenidos didácticos** sobre agilismo.
- **Encuentros de Desarrollo de Capacidades** con los agentes C4 de cada proceso para trabajar la alineación de su labor con el objetivo estratégico de fortalecimiento organizacional y la integración de nuevos conocimientos en la actividad que lideran al interior de sus equipos, en particular en lo referido al agilismo.
- **Retos de Innovación:** espacios mensuales con el equipo de Fortalecimiento Organizacional para profundizar en las habilidades que se requieren para liderar la cultura de la innovación al interior de la entidad: **agilismo, enfoque en la experiencia, gestión del conocimiento y habilidades de comunicación**.





1. Memoria institucional recopilada y disponible para **consulta y análisis**.
2. Bienes o productos entregados a los grupos de valor, como **resultado del análisis de las necesidades y de la implementación de ideas innovadoras** de la entidad
3. Espacios de trabajo que promueven el **análisis de la información y la generación de nuevo conocimiento**
4. Los resultados de la gestión de la entidad se **incorporan en bases de datos y repositorios de conocimiento**, de fácil acceso, sencillos para su consulta, análisis y mejora.
5. Decisiones institucionales incorporadas en los sistemas de información y disponibles.
6. **Alianzas estratégicas** donde se **compartan y revisen experiencias con otros**, generando mejora en sus procesos y resultados.

- Puesta en producción de la sección de la intranet de **Fortalecimiento Organizacional** con las siguientes líneas temáticas: mapa de conocimiento, retos de innovación y encuentros de desarrollo de capacidades organizacionales.
- Despliegue de la estrategia de gamificación con los agentes C4 para incentivar en ellos su rol de liderazgo y transformación.
- Uso de herramientas **para empaticar**: mapa de la empatía, y encuesta de adentro hacia afuera.
- Repositorio en la INTRANET para FURAG con el diligenciamiento de las preguntas sobre **gestión** del Formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión - FURAG de la vigencia 2023, recopilando las evidencias sobre el liderazgo de la entidad en temas como la investigación y la apropiación social del conocimiento con la participación de distintos actores del Sistema Nacional de CTeI.

1. Durante el segundo trimestre, en el marco de la RUTA FURAG que hace parte de la estrategia de Cierre de Brechas y Mejora Continua, se creó en la intranet un **repositorio institucional** para conservar las **respuestas y evidencias** dadas a las 498 preguntas sobre la gestión adelantada en 2023 en las 19 políticas de gestión y desempeño del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Esta herramienta facilita que todos los miembros de la entidad y a los entes de control, tengan acceso a la información que fundamenta el resultado obtenido en el **Índice de Desempeño Institucional 2023**, en cumplimiento del compromiso con la transparencia. También ayuda a preservar el conocimiento y las experiencias de la organización, mitigando el riesgo de pérdida en caso del retiro o cambio del personal que maneja el proceso de diligenciamiento (**memoria institucional**). Al centralizar el acceso a una amplia variedad de información y experiencias previas, este repositorio es una **fuentes para generar nuevas ideas y mejores prácticas** en las diferentes políticas de gestión. En este repositorio se puede verificar el ejercicio de documentación de las acciones que le permitieron a Minciencias avanzar en la política de gestión del conocimiento y la innovación pasando de **60.3 a 97,1** puntos entre 2022 y 2023.
2. También se creó en la intranet micrositio para el Fortalecimiento Organizacional en la que se disponen los siguientes contenidos:
  - a) Una sección para el **MAPA DE CONOCIMIENTO** en el que se organiza, visualiza y gestiona el **capital intelectual de la organización** para maximizar su uso y promover la colaboración y la innovación. El capital intelectual es todo el conocimiento explícito de la entidad que puede convertirse en valor y está conformado por 1) Capital humano: habilidades y competencias 2) Capital estructural: procesos, sistemas, repositorios. 3) Capital relacional: redes de aprendizaje y aliados.
  - b) Una sección para las memorias de las **EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE**: encuentros de desarrollo de capacidades, retos de innovación y micro cápsulas sobre temas de interés que son insumo para desarrollar más adelante la Escuela Minciencias.
  - c) Una sección de **ROSTROS MEMORABLES** en la que los servidores y contratistas que se retiran comparten los aprendizajes más significativos de su rol y los legados que dejan a la entidad. El propósito de este espacio es hacer un reconocimiento a los aportes de todas las personas y difundir conocimiento estratégico para prevenir la materialización de su fuga.
3. Tomando como inspiración las Política de Investigación e Innovación orientadas por Misiones (PIIOM) que marcan la agenda de científica que lidera el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, se diseñó la estrategia de gamificación **OPERACIÓN IDI, una misión posible**, con el objetivo de movilizar a los agentes C4 alrededor de los temas en los que se requieren cambios para lograr el indicador estratégico de **ubicar a la entidad entre los tres Ministerios con mejor calificación en Índice de Desempeño Institucional** que cada año mide el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Con la gamificación se generan actividades lúdicas que incentivan a los equipos a realizar distintas actividades que requieren catalización, comunicación, conocimiento y cuidado de los detalles. En el segundo trimestre la estrategia de gamificación se desplegó con los tableros de puntos en los que cada persona pueda ganar un EFO (imagen del búho que representa el fortalecimiento organizacional) participando en actividades de aprendizaje, compartiendo información, entregando los reportes antes del tiempo límite, **impulsando la gestión del cambio**, etc.

- Estrategia de gamificación.
- Formulario FURAG 2023.
- Tablero de puntos de la estrategia de Gamificación
- Acta mesa de transformación cultural e innovación.
- Fichas de las entrevistas para el mapa de gestión del conocimiento.
- Sección de la Intranet.
- Presentación metodologías ágiles



4. Durante el segundo trimestre de 2024, en la fase de despliegue de la estrategia formulada para dar cumplimiento al objetivo estratégico de "Fortalecer la institucionalidad del Ministerio mediante la implementación, sostenimiento, mejora de requisitos y buenas prácticas en materia de gestión, desempeño y transparencia para generar la confianza y legitimidad en la ciudadanía" se definió la intervención integral de procesos con **metodologías de innovación** como uno de los ejes de la iniciativa de cierre de brecha y mejora continua.

La intervención integral de los procesos se realiza desde tres niveles. **Nivel transversal:** incluye las mejoras implementadas en todos los procesos de la entidad en cinco elementos: riesgos, depuración documental, caracterización de grupos de valor, oferta de valor y lecciones aprendidas. **Nivel Estratégico:** incluye las mejoras implementadas en procesos en los que intervienen diferentes equipos de trabajo y que tienen alto impacto en el cumplimiento de las metas estratégicas. **Nivel de Sostenibilidad** que incluye todas las mejoras implementadas para una mayor articulación de los procesos y procedimientos con las políticas del Modelo Integrado de Gestión y Desempeño. En el Nivel transversal están todos los procesos. En el nivel estratégicos están los procesos de Gestión para la Ejecución de la Política de CTel, Gestión de la Asignación para la CTel del SGR y Gestión Contractual, dentro de los cuales se revisan los procedimientos de supervisión y liquidación contractual, con el fin de lograr un impacto fundamental en el logro de los objetivos de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTeI). En el nivel de sostenibilidad están el proceso de participación ciudadana, el de creación y racionalización de trámites y los demás procesos que implementen mejoras a partir de los resultados del diagnóstico integral.

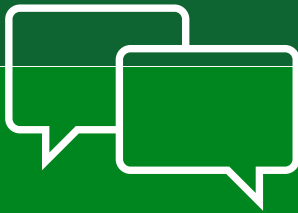
1. **Agilismo:** la intervención al procedimiento M801PR01 Evaluación de Programas, propuestas o proyectos se hizo con un enfoque iterativo e incremental que se puede evidenciar en el control de cambios registrado en las cinco actualizaciones hechas entre mayo y julio. En la medida en que iba implementándose cada etapa del procedimiento, los responsables de cada convocatoria hacían retroalimentaciones que permitieran incorporar ajustes útiles para las convocatorias que iban más atrás en el cronograma, a la vez que se agregaban nuevos detalles para las etapas que siguientes de las convocatorias más avanzadas.
2. **Gamificación:** para la intervención en el nivel transversal en el que participan todos los procesos del sistema se implementó una herramienta de gamificación cuyo objetivo es: movilizar aprendizajes convirtiendo tareas o actividades cotidianas en experiencias más atractivas y gratificantes al incorporar elementos característicos de los juegos. La esencia está en recompensar a nivel individual o grupal el cumplimiento de metas o el progreso en las rutas clave para el desarrollo de la estrategia organizacional, en el marco de competencias o desafíos, en el marco de la gestión del conocimiento y la innovación. La idea es aprovechar la naturaleza lúdica y motivadora de los juegos para movilizar la apropiación de temas particularmente técnicos o difíciles de digerir. Esta herramienta hace parte de las metodologías de la innovación porque genera narrativas (storytelling) no lineales que fomentan la creatividad, y la mejora.
3. **Design Thinking y Service Blue Print:** para la intervención de los dos trámites priorizados (estrategia de racionalización de trámites) se implementaron estas dos metodologías que tienen en común el enfoque en la experiencia de usuario, a partir de la comprensión y documentación de todo lo que sucede en las interacciones que realizan en las distintas etapas del servicio. Con este enfoque, durante el primer semestre, además de socializar la metodología, se realizaron cuatro grupos focales con equipos internos que participan en los dos trámites priorizados.

### Mapa de la empatía frente a los procesos de la entidad





# Narrativas Institucionales



**Reto:** construir narrativas institucionales alrededor de **cinco mensajes clave** para impulsar una gestión con sentido, generando una conexión emocional de las personas y de los equipos con el **QUÉ** y el **PARA QUÉ** (sentido del propósito) de lo que hacen a diario:

1. Como Ministerio tenemos grandes retos para esta vigencia, entre ellos, lograr que el **Índice de Desempeño Institucional (IDI)** refleje la implementación de buenas prácticas, en el marco de las políticas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y del modelo de operación por procesos, **para ubicarnos entre los 3 ministerios con mejor calificación**. Estos resultados son una **responsabilidad compartida**.
2. Las **conversaciones de calidad** nos permiten tener claro **lo que debemos saber** para lograr las metas y **lo que es importante apropiar** para sostener los resultados.
3. La cultura de la innovación parte de la convicción de que **todos tenemos un potencial innovador** que podemos aplicar para **disminuir o eliminar las barreras** al interior de la entidad que dificultan lograr la eficiencia administrativa y misional, así como la confianza de los grupos de valor. Esto requiere marcos de trabajo ágil: trabajo **incremental, interactivo, poniendo en el centro la experiencia de usuario**.
4. Integrar miradas diversas y multiculturales aporta una **visión holística de los problemas** y contribuye a romper silos disciplinares y a potenciar el alcance de los resultados que obtenemos, entiendo que en la **aceptación de la diferencia** también puede haber unidad.
5. Una **experiencia de aprendizaje es una metamorfosis**, un proceso físico, mental y emocional en el que desaprendemos algo, nos despegamos de formas de pensar, hablar o actuar para darle paso otras que nos permitan una mayor capacidad de respuesta frente a los **cambios de un contexto de volatilidad, incertidumbre, complejidad e incertidumbre**.

**Resultados esperados segundo trimestre:**

- Reto Olímpico de Agilismo
- Envío a todos los funcionarios y contratistas de dos píldoras de innovación interna.
- Divulgación de piezas explicando la RUTA FURAG.
- Espacio con el equipo de Fortalecimiento Organizacional sobre las habilidades de comunicación necesarias para la innovación.

## Avances:

1. En el marco de la estrategia de gamificación se diseñó un reto de agilismo utilizando la metáfora de los Juegos Olímpicos, para generar una narrativa institucional que reforzara mensajes de trabajo en equipo, medición, desafío, autoexigencia y perseverancia.



Se plantea como RETO porque es una oportunidad para llevar el Sistema Integrado de Gestión de Minciencias a otro nivel, identificando áreas de mejora e innovación en las que se pueda iterar y aprender, adaptando la manera de hacer las cosas para responder a los cambios del entorno y anticiparlos. El reto **fomenta la innovación** en la medida en que las mejoras son resultado de la mirada de equipos multidisciplinarios que **proponen alternativas novedosas para solucionar cuellos de botella en los procesos y que se apoyan para experimentar rutas que lleven hacia mejoras significativas y servicios diferenciadores**.

El reto olímpico de agilismo implica abordar seis desafíos y entregarlos con las especificaciones técnicas que se indiquen y dentro de los plazos que se acuerden. Los participantes (procesos) que agreguen más elementos a los desafíos, que usen más herramientas de innovación y/o que entreguen antes del plazo máximo recibirán mayores puntajes y por tanto tendrán más opciones en el plan de premios.

Cada proceso podrá elegir en qué categoría del reto se inscribe. La inscripción se hará después de diligenciar la herramienta de diagnóstico. Las categorías son:

1. **Innovación:** uso de herramientas novedosas en el desarrollo de los desafíos.
  2. **Trabajo colaborativo:** involucramiento del equipo en el desafío.
  3. **Alto Rendimiento:** simplificación operacional para mayor impacto
2. Publicación de dos piezas comunicacionales para hacer pedagogía sobre el procedimiento de diseño de instrumentos de política y de la ruta FURAG 2023 en el marco del objetivo de mejorar el Índice de Desempeño Institucional.
  3. Publicación de dos píldoras de innovación interna para promover reflexiones sobre la importancia de abrirse a los cambios y sacar provecho de todas las circunstancias con un lectura NO lineal del contexto.



# Desarrollo de Capacidades



**Reto:** lograr transformaciones en las formas de trabajo de los equipos impactando dos o tres personas de cada proceso para que se conviertan en multiplicadores entre sus compañeros de **conceptos, prácticas y herramientas** que fortalezcan la capacidad de absorción, la capacidad de simplificación operacional y la capacidad de conexión emocional. En esta dirección se han diseñado los siguientes espacios.

1. La capacidad de absorción hace referencia a la habilidad de una organización para **identificar, asimilar, adoptar y aprovechar eficazmente nuevo conocimiento**. Esta condición es determinante para mejorar el desempeño institucional porque permite innovar y mantenerse relevante en un entorno cambiante. Una alta capacidad de absorción implica no solo la capacidad de adquirir nuevas ideas, sino también la capacidad de integrarlas de manera efectiva en prácticas y procesos existentes.
2. La capacidad de simplificación operacional se entiende como la habilidad para **optimizar sus procesos**, sistemas y estructuras con el fin de mejorar la eficiencia y la efectividad en la entrega de productos o servicios. Esta simplificación puede implicar la **eliminación de pasos innecesarios, la reducción de la complejidad de los sistemas, la estandarización de procesos, y la automatización de tareas**, entre otros enfoques.
3. La capacidad de conexión emocional hace alusión a la habilidad para **expandir y profundizar** el vínculo de los miembros de una organización con la misionalidad, la convicción que los impulsa a **cumplir** con las tareas que se les encomiendan, a **superar** las dificultades que se presentan en el proceso, a **generar** nuevas ideas, a **anticiparse** a diferentes situaciones, **resolver** problemas de manera efectiva y adaptarse a los cambios del entorno.

## Avances: Encuentros y retos

1. **Segundo Encuentro** de Desarrollo de Capacidades (30 de abril de 2024): dirigido a los agentes C4 de cada dependencia con el objetivo de facilitar el conocimiento y comprensión de los cambios que vienen en materia de gestión, entre ellos: se hizo transferencia de conocimiento sobre los conceptos fundamentales del agilismo, se presentó la estrategia del **Reto Olímpico de Agilismo** y se socializó el **nuevo procedimiento de participación ciudadana** del Ministerio.
2. **Tercer Encuentro** de Desarrollo de Capacidades Organizacionales (29 de mayo de 2024): en la jornada se abordaron los siguientes temas: Desing Thinking, Equipos ágiles, las buenas prácticas implementadas para el diligenciamiento de FURAG y para la actualización de los riesgos institucionales.
3. **Cuarto Encuentro** de Desarrollo de Capacidades Organizacionales (27 de junio de 2024): al coincidir la fecha con el Día del Servidor Público se profundizó en uno de los aspectos medulares del agilismo: **LA EXPERIENCIA DE SERVICIO**, haciendo transferencia de conocimiento sobre la metodología de **Service Blue Print**: qué es, qué beneficios tiene, etc. asimismo se reforzó en el procedimiento de participación ciudadana desde la perspectiva de diseñar la experiencia de la participación.
4. **Reto 3: Decreto 088 de 2022: Experiencias de Usuario** (18 de abril de 2024): dirigido al equipo de Fortalecimiento Organizacional de la Oficina Asesora de Planeación e Innovación Institucional con el objetivo profundizar en los aspectos que el Decreto 088 de 2022 señala en el anexo 1 para la simplificación, automatización y digitalización de los trámites y procesos priorizados: experiencia de usuario, gestión del conocimiento y agilismo.
5. **Reto 4: Gestión del conocimiento** (23 de mayo): dirigido a toda la Oficina Asesora de Planeación e Innovación Institucional con el objetivo de explicar qué es, para qué sirve y cómo se está implementando la gestión del conocimiento en el Ministerio.
6. **Reto 5: La comunicación en el agilismo** (20 y 28 de junio): este reto se llevó a cabo en dos momentos y tuvo como objetivo presentar herramientas para fortalecer las habilidades de comunicación por ser este un elemento esencial para fomentar la **cultura de la innovación en una organización** transformando los patrones de la comunicación basada en el poder a una comunicación basada en el interés genuino de generar significado compartidos.



7. Reflexión sobre las competencias de los agentes C4 y el Equipo de Desarrollo Organizacional: se aplicó una encuesta a los agentes C4 y a los miembros del Equipo de Desarrollo Organizacional para que cada uno identificara sus fortalezas y sus áreas de oportunidad en las siguientes áreas: **visión, liderazgo, comunicación, empatía, resiliencia, conocimiento, creatividad, gestión de proyectos, orientación a resultados, habilidades interpersonales, mentalidad aprendizaje continuo, reflexión y autoevaluación**. El análisis de los resultados permitirá identificar los temas que requieren implementar sesiones de COACHING para movilizar la gestión del cambio. A continuación, algunas respuestas recibidas a la pregunta **¿Cuáles son las áreas en las que necesito mejorar para ser más efectivo en mi rol?**: “En la parte de recursos e inversión, desconozco esa faceta en el ministerio. Conocimiento más profundo de algunos procesos en el ministerio. Gestión del tiempo, paciencia. Establecer prioridades. Desarrollar la creatividad e implementar nuevas formas de hacer las cosas. Comunicación de impacto. En mi rol considero que es necesario fortalecer la habilidad de saber identificar mejor las prioridades y delegar actividades. Repasar temas aprendidos en las capacitaciones. Dedicar tiempo a aplicar lo aprendido en la Dirección de Ciencia. Realizar sesiones de socialización. Considero que mejorar un poco más en el área emocional ya que esta es fundamental y cambiante. Comunicación, innovación Comunicar de forma asertiva y empática”.

### Resultados segundo trimestre:

- Desarrollar tres encuentros con los agentes C4 para el desarrollo de capacidades.
- Hacer seguimiento a la manera en la que los agentes C4 ejercen su rol.
- Diseñar y ejecutar tres retos de innovación con el equipo de fortalecimiento organizacional.
- Diseñar una herramienta que permita correlacionar las capacidades organizacionales en función del nivel de madurez de los procesos.

### Evidencias:

- Memorias de los tres Encuentros de Desarrollo de Capacidades Organizacional.
- Presentación de los tres Retos de Innovación.
- Resultados de la Encuesta: De Adentro hacia Afuera.