

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 ALISTAMIENTO



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:

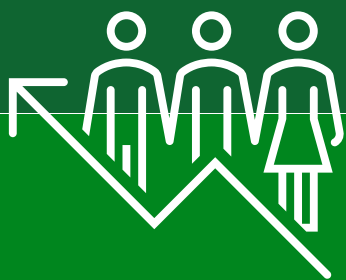
1. Uso y apropiación.
2. Narrativas Institucionales
3. Desarrollo de capacidades

Entre enero y marzo de 2024 se formuló la estrategia y se socializó en las **instancias estratégicas** (Comité Ministerial – 16 de febrero y 6 de marzo), en las **instancias tácticas** (Comité de Gestión y Desempeño Sectorial e Institucional- 26 de febrero) y entre los **representantes de las diferentes áreas y procesos** (agentes C4- 22 de marzo). Así mismo, se constituyó la **Mesa de Transformación Cultural e Innovación.**

Igualmente, se desarrollaron dos sesiones con el equipo de trabajo responsable de impulsar la cultura de la innovación al interior de la entidad desde la Oficina de Planeación e Innovación, orientados a la comprensión de la estrategia y de los cambios requeridos.

El presente informe describe estas actividades y otras gestiones desarrolladas en el período.

Uso y Apropiación



Resultados esperados primer trimestre:

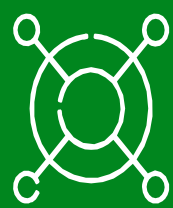
- Actualización de la ficha del Programa 09 en el sistema de información GINA
- Sección de Experiencias de Aprendizaje en la INRANET
- Diagnóstico del Link de Transparencia
- Identificación de las personas que apoyarán la gestión del cambio en las diferentes áreas.
- Análisis de instrumentos para la recopilación de información sobre el desempeño institucional.



Reto: fortalecer en los equipos de trabajo los siguientes elementos:

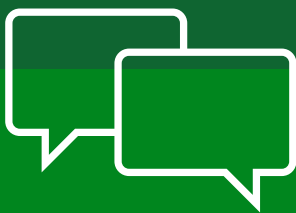
1. Memoria institucional recopilada y disponible para **consulta y análisis**.
2. Bienes o productos entregados a los grupos de valor, como **resultado del análisis de las necesidades y de la implementación de ideas innovadoras** de la entidad
3. Espacios de trabajo que promueven el **análisis de la 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.

Avances:



1. Análisis de las observaciones recibidas a la consulta de los planes 2024.
2. Conformación de la Mesa Técnica de Transformación e Innovación para:
 - a) Apoyar la implementación de las Políticas de Planeación, Gestión Estratégica del Talento Humano y Gestión del conocimiento y la innovación.
 - b) Articular las estrategias de comunicación interna y la toma de conciencia.
 - c) Movilizar el aprendizaje organizacional
 - d) Diseñar rutas para la gestión del cambio
 - e) Hacer seguimiento y análisis de la matriz de flujos comunicacionales
3. Revisión de la actualización de los contenidos del link de transparencia para efectos de asegurar que sean completos y diagnosticar las necesidades de ajuste para lenguaje claro (ver anexo diagnóstico Link de Transparencia).
4. Solicitud, mediante memorando *20240110052743*, a la Oficina de Comunicaciones de la creación del Repositorio institucional de la Gestión con las evidencias de la implementación de las políticas de Gestión y Desempeño en el marco de FURAG (ver memorando)
5. Propuesta a la Dirección de Talento Humano de mejorar la encuesta de gestión del cambio creada para el proyecto de rediseño institucional, con el objetivo de recopilar información de valor para la toma de decisiones (ver correo 5 de marzo de 2024)
6. Ajuste de instrumentos para la recopilación de información del desempeño institucional: matriz para FURAG, monitoreo de riesgos, ficha Programática del Programa Fortalecimiento.
7. Consulta de las prácticas de 17 ministerios con relación al Comité Institucional de Gestión y Desempeño, para identificar quiénes manejan en esta instancia la modificación del Plan de Adquisidores.
8. Análisis de los 84 riesgos de gestión y de 299 controles para la definición de la ruta de ajuste a la política, a la metodología y al procedimiento de administración del riesgo institucional Matriz de análisis (Drive https://drive.google.com/open?id=1wtWazJyPonFHbsKJPc8ZQTxaAMkfO-T0&usp=drive_fs)
9. Definición, en el marco de la iniciativa de GAMIFICACIÓN llamada OERACIÓN IDI: UNA MISIÓN POSIBLE, del rol de los agentes de cambio con la misión de **conocer**, aprendiendo y desaprendiendo a diario. La misión de **comunicar**, conectando el lenguaje verbal, con el lenguaje de las emociones y del cuerpo. La misión de **catalizar** las transformaciones que se requieren en los procesos para mejorar las dinámicas organizacionales. La misión de **cuidar**, dedicando tiempo y atención, poniendo esmero y asumiendo responsabilidad frente al comportamiento propio, frente a las relaciones con los demás, el ambiente y los resultados, como un compromiso ético individual y colectivo: **AGENTES C4**.
10. Se utilizaron tecnologías de la 4RI para el procesamiento de información de valor generada en 26 entrevistas de gestión del conocimiento con personas conocedoras de diferentes procesos institucionales. La transcripción de estas entrevistas se realizó por medio de la herramienta “Transcribir” del programa Microsoft Word en la cual se carga el archivo en formato Mp4 y esta herramienta transcribe lo que se puede entender en el audio, después de lo cual se hace una limpieza de texto para corregir errores.
11. Mapeo de los documentos disponibles en el sistema de información GINA como repositorio de conocimiento: 7 macroprocesos, 24 procesos, 126 procedimientos, 52 manuales, 44 guías. 27 instructivos, 43 anexos.
12. Transferencia de conocimiento sobre las funcionalidades de los diferentes módulos del sistema de información GINA:19 sesiones. 38 horas.
13. Acercamiento al Departamento Nacional de Planeación para recibir asistencia técnica en la generación de experimentos sociales.
14. Apropiación del conocimiento frente al proceso de Orientación del Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación y por tanto, el entendimiento de los cambios asociados al diseño de instrumentos, su objetivo e importancia para la entidad, se realiza una estrategia de comunicaciones en pantallas, cuyo objetivo se enfatizó en socializar las bases fundamentales de la implementación de la Política Pública.

Narrativas Institucionales



Evidencia:

- Actualización de la ficha del Programa 09 en el sistema de información GINA.

Resultados esperados primer trimestre:

- Storytelling para la gestión del cambio que permita hablar de agentes C4 en lugar de enlaces de calidad.
- Estrategia de Pedagogía sobre los procesos misionales de diseño de política.
- Alinear el trabajo de los equipos con la ruta estratégica y fomentar la gestión del conocimiento y la innovación.

- Documentos repositorio GINA por proceso.
- Listas de asistencia capacitación GINA.



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:

- 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**.
- 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.
- 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**.
- 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.
- 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**.



Avances:

- Consolidación del informe de gestión 2023 y elaboración de una propuesta para traducción a lenguaje claro y a lenguas nativas.
- Coordinación de la recopilación de los textos para la elaboración del portafolio de servicios de la entidad.
- Publicación de 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.
- Creación del Storytelling para explicar los cambios en el enfoque de la Oficina de Planeación e Innovación con respecto a la gestión de la calidad, en el sentido de ampliar el alcance para impactar también la cultura de la innovación y el desarrollo de capacidades organizacionales críticas, como la capacidad de absorción de conocimiento nuevo, la capacidad de simplificar la operación y la capacidad de conexión emocional. El storytelling fue presentado en el marco del Primer encuentro de Desarrollo de capacidades del 22 de marzo de 2024.
- Realización de 43 entrevistas a personas de 22 procesos como parte del levantamiento del mapa de conocimiento de la entidad, en el marco de la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación. Este ejercicio también responde al cumplimiento del acuerdo suscrito con la Asociación sindical para llevar a la práctica el proyecto ganador del primer puesto en el Programa de Mejores Equipos.
- Acompañamiento al proceso de entrega del saliente Jefe de Control Interno de la entidad para asegurar que la información crítica quedara documentada.
- Solicitud de actualización de información en el botón de Transparencia y Acceso a la información para mayor claridad en el acceso a los planes institucionales.
- Respuesta a requerimientos de entes de control sobre la gestión 2023: Contraloría General de la Nación.
- Análisis de los resultados de la encuesta EDI 2023 publicada por el DANE en cuanto al Porcentaje de servidores(as) que están de acuerdo* con el enunciado, “recomendaría su entidad como un buen lugar para trabajar” por sector administrativo: 68,1% frente a una media del 85% en el orden nacional. También se analizó el porcentaje que estuvo de acuerdo con la afirmación “el personal de planta fue suficiente para llevar a cabo las tareas programadas” 35,4%. Porcentaje de servidores(as) que conocieron o participaron en alguna acción de rendición de cuentas de su entidad, en los últimos doce meses: 16,7% frente a una media de 34,3% a nivel nacional.
- Espacio de Inducción para tres servidores nuevos (27 de febrero de 2024) y de reinducción para el Viceministerio de Conocimiento e Innovación (6 de marzo de 2024) alrededor de las metas estratégicas de la entidad, el mapa de procesos y la estrategia de Fortalecimiento Organizacional.

Evidencias:

- Informe de Gestión 2023 v.1
- Correo de lanzamiento Mejor Gestión
- Portafolio de Servicios 2024
- Piezas publicadas en carteleras digitales.
- Informe sobre entrevistas de Gestión de Conocimiento.
- Respuesta a Contraloría General de la Nación.
- Resultados de la Encuesta EDI 2023
- Presentaciones de Inducción y reinducción
- Storytelling del cambio de enlaces a agentes C4.
- Documentos traducidos a Lenguaje Claro
- Acta entrega Jefe de Control Interno

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.

Resultados esperados primer trimestre:

- Desarrollar el Primer Encuentro de Capacidades Organizacionales.
- Diseñar y ejecutar dos retos de innovación con el equipo de fortalecimiento organizacional.
- Llevar a cabo reuniones estratégicas con las áreas aliadas para el impulso de la cultura de la innovación en la entidad.

Avances:

1. **Primer Encuentro de Desarrollo de Capacidades** (22 de marzo): 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: ruta FURAG (10 de abril a 10 de mayo), intervención integral en los procesos priorizados, diseño de mejores controles para los riesgos de los procesos, cambio en la metodología para el reporte de salidas no conformes, nuevo procedimiento de participación ciudadana y de innovación institucional, entre otros. En la actividad participaron 23 personas.
2. **Reto 1 de Innovación en la Planeación** (9 de febrero): dirigido al personal de la Oficina Asesora de Planeación e Innovación Institucional con el objetivo de clarificar el alcance que debe tener la estrategia para desarrollar la cultura de la innovación en el Ministerio, los cambios que se requieren, las herramientas que se pueden utilizar y las fases que se recomiendan para adelantar el proceso.
3. **Reto 2 de Agilismo** (18 de marzo):: dirigido al equipo de Fortalecimiento Organizacional con el objetivo de explicar qué es, para qué sirve y cómo se puede implementar el agilismo en la organización. Dentro de la presentación se explicaron de manera particular las tres herramientas que se van aplicar para articular la mejora de procesos y el aprendizaje organizacional:
 - A. **Storytelling:** es una herramienta poderosa que se utiliza para comunicar ideas, conceptos y proyectos innovadores de una manera convincente y memorable. Consiste en contar una historia que involucre al público objetivo de manera emocional y que transmita los valores, la visión y el propósito detrás de la innovación. El storytelling se utiliza en la innovación por varias razones:
 - Conexión emocional: Ayuda a conectar emocionalmente con el público, lo que facilita la comprensión y la adopción de nuevas ideas.
 - Claridad y comprensión: Las historias simplifican conceptos complejos y los hacen más comprensibles para una audiencia no técnica.
 - Memorabilidad: Las historias bien contadas son más memorables que los datos y las estadísticas. Esto es crucial cuando se trata de presentar ideas innovadoras y asegurarse de que se recuerden.
 - B. **Service Blue Print:** es una herramienta utilizada en el diseño de servicios para visualizar y comprender la experiencia del cliente en un proceso de servicio. Consiste en un diagrama que muestra todos los puntos de contacto entre el cliente y el servicio, así como los procesos internos necesarios para entregar ese servicio. Se utiliza para identificar áreas de mejora en la experiencia del cliente y en la eficiencia operativa. El service blueprint proporciona una vista holística de un servicio, desde el punto de vista del cliente y del proveedor, lo que permite identificar oportunidades para optimizar y mejorar el proceso
 - C. **Desing Thinking:** es una metodología que se centra en resolver problemas de manera creativa y centrada en el usuario. Se basa en la idea de entender profundamente las necesidades y deseos de las personas para idear soluciones innovadoras y efectivas. Esta metodología se compone típicamente de cinco fases:
 - Empatizar: Entender y empatizar con los usuarios para comprender sus necesidades y problemas.
 - Definir: Refinar el problema identificado durante la fase de empatía en una declaración clara y concisa.
 - Idear: Generar ideas creativas y fuera de lo común para abordar el problema definido.
 - Prototipar: Construir prototipos simples y económicos de las soluciones seleccionadas para probarlas y mejorarlas.
 - Testear: Probar los prototipos con usuarios reales para obtener retroalimentación y refinar las soluciones.

Evidencias:

- Presentación Primer Encuentro de Desarrollo de Capacidades.
- Presentación Reto 1 de Innovación en la Planeación.
- Presentación Reto 2 de agilismo.
- Listas de asistencia y registro fotográfico.

