

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL

Informe octubre-diciembre 2024

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 LECCIONES APRENDIDAS



Objetivo
Evaluar los resultados de la estrategia de aprendizaje organizacional institucionales

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 octubre y diciembre de 2024 se ejecutaron trece (13) de las actividades que tienen carácter de “palanca” para el aprendizaje organizacional y la cultura de la innovación

Los principales resultados del período fueron:

- 1. Publicación en la intranet de las fichas y del **Dash- board** que presenta de manera gráfica los resultados de las 43 entrevistas realizadas a los activos del conocimiento (contratistas y funcionarios de los 24 procesos de la entidad), con el fin de identificar y visibilizar los saberes que se desarrollan en la entidad y contribuir en la mitigación de la fuga de conocimiento. En el tablero se incluyen datos estadísticos sobre las áreas de conocimiento y la antigüedad de los funcionarios de la planta y de los contratistas que participaron en las entrevistas, así como las temáticas sobre las cuales se identificaron conocimientos clave. Este tablero fortalece el componente estructural del capital intelectual de Minciencias, y es un habilitador para el uso y la apropiación del conocimiento.

Imagen de la intranet, sección de Fortalecimiento Organizacional

Mapa de conocimiento

Entrevistas con Talentos Clave

Objetivo. Implementar la política de Gestión del Conocimiento y la construcción del mapa de conocimiento del ministerio para la vigencia 2024, a través de la captura de conocimientos que quedan plasmados en material gráfico, como video; archivos en formato texto; y, un material visual que sirve como apoyo al momento de realizar las entrevistas, donde se plasma una introducción a la política, la metodología del ejercicio y el desarrollo de las preguntas.



Activos del Conocimiento

Un activo de conocimiento es el saber más valioso de una entidad. Es el conocimiento que impulsa su desempeño y marca la diferencia para alcanzar sus objetivos. En pocas palabras, es la experiencia y el aprendizaje que una organización acumula a lo largo del tiempo. Es importante porque generan valor para la organización, permiten la innovación y mejoran la toma de decisiones. [Por eso les presentamos nuestro mapa de conocimiento tácito Minciencias.](#)



Resultados | Activos de Conocimiento

Los resultados de nuestros activos de conocimiento se traducen en una mayor agilidad en la toma de decisiones, una mayor innovación y una mejor satisfacción del cliente. Esto nos permite mantenernos a la vanguardia y ofrecer soluciones en pro de la mejora de los procesos institucionales. Debido a esto se presentan los resultados obtenidos en la captura del conocimiento tácito del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación.

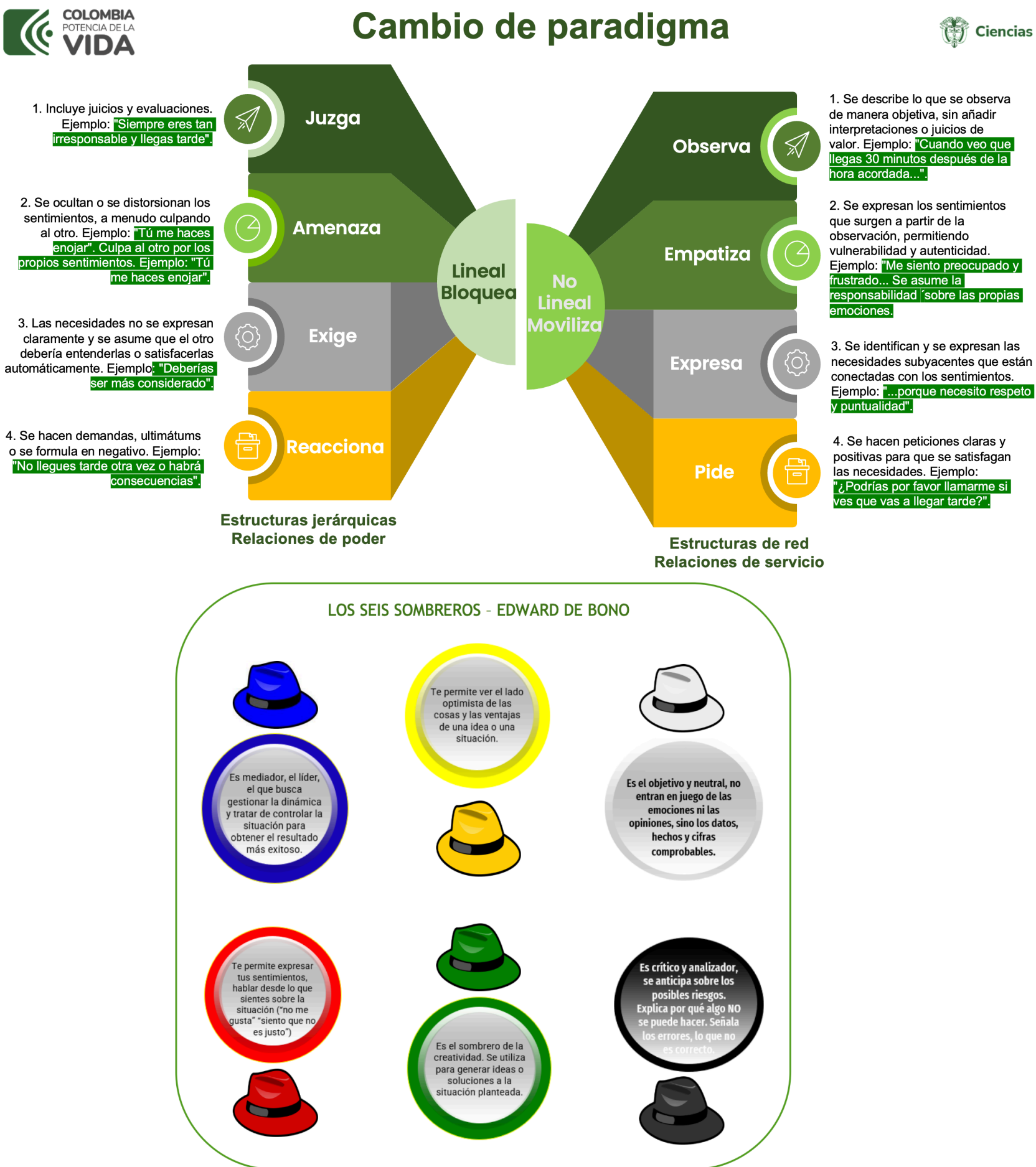


2. En el marco de los encuentros 8, 9 y 10 de Desarrollo de Capacidades se documentaron tres lecciones aprendidas:
- a. Lección aprendida sobre la construcción colaborativa del producto de comunicación sobre el Sistema Integrado de Gestión: EFO ´s News.
 - b. Lección aprendida sobre el proceso de preparación y atención de la auditoría interna al sistema de gestión de calidad.
 - c. Lección aprendida sobre la estrategia de gamificación (encuesta)

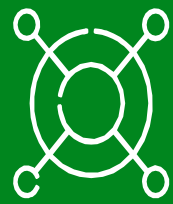
En estas lecciones aprendidas se trabajó la narrativa institucional alrededor de la **mejora continua y la adaptación al cambio**.

3. Diseño, desde el Equipo de Fortalecimiento Organizacional de la Oficina Asesora de Planeación e Innovación Institucional, del componente técnico y experiencial para tres capacitaciones dirigidas a toda la entidad: **Servicio Centrado en las personas, co-creación de la oferta de valor, y charla sobre MIPG**, en las cuales participaron en promedio 42 personas. Estos espacios contribuyen a la gestión del cambio desde la perspectiva de reemplazar un paradigma en el que el servicio es responsabilidad única del personal que atiende los canales de atención, por un nuevo paradigma más amplio, de co-responsabilidad, en el que cada proceso identifica los escenarios de relacionamiento con sus grupos de valor y los aprovecha para la mejora continua.
4. Desarrollo de los tres últimos encuentros de desarrollo de capacidades organizacionales con énfasis en el uso de las metodologías de co-creación:
- a. Comunicación en el agilismo: la observación como principio, escucha y sincronía
 - b. Los seis sombreros: diversidad de perspectivas
 - c. Storytelling la cultura de la innovación: EFOLANDIA

Ver las memorias en: <https://intranet.minciencias.gov.co/experiencias-de-aprendizaje/>



5. Socialización de las últimas tres **píldoras de la innovación interna** con todos los funcionarios y contratistas, con reflexiones sobre los habilitadores de la innovación. En el último trimestre se abordaron los siguientes temas:
- a. Importancia del entendimiento profundo de los problemas: historia de las palomitas de maíz.
 - b. Importancia de tener múltiples perspectivas para poder innovar: historia del cuadro La Mujer en el Espejo
 - c. El fracaso como parte del aprendizaje: los experimentos fallidos de Thomas Alba Edison



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.

Resultados del cuarto trimestre:

- Generación y publicación en la intranet del dash board de los activos del conocimiento de cada proceso (43 fichas).
- Creación de una sección en la intranet, como parte del fortalecimiento organizacional, para publicar documentos clave para el uso y la apropiación del Sistema Integrado de Gestión.
- Documentación de lecciones aprendidas sobre temas asociados al desempeño institucional.
- Charla con Santiago Amador, exdirector del laboratorio de Innovación de Bogotá, sobre cómo impulsar a la innovación pública.

Avances:

Durante el cuarto trimestre, como parte de la política de gestión del conocimiento y la innovación se desarrollaron las siguientes actividades:

1. Para contribuir a la memoria institucional se generó y publicó en la intranet un dash board con resultados de las 43 entrevistas realizadas a los activos del conocimiento (contratistas y funcionarios de los 24 procesos de la entidad).



9

Funcionarios

5

Pre pensionados

7

Procesos Apoyo

9

Personas entrevistadas

7

Contratistas

2

Funcionarios

0

Pre pensionados

2

Procesos Evaluación y Control

4

Personas entrevistadas

2

Contratistas

2

Funcionarios

0

Pre pensionados

TOTAL: 24

TOTAL: 43

TOTAL: 25

TOTAL: 18

TOTAL: 7

Las entrevistas hechas entre 2023 y 2024 cubren el 100% de los procesos de la entidad

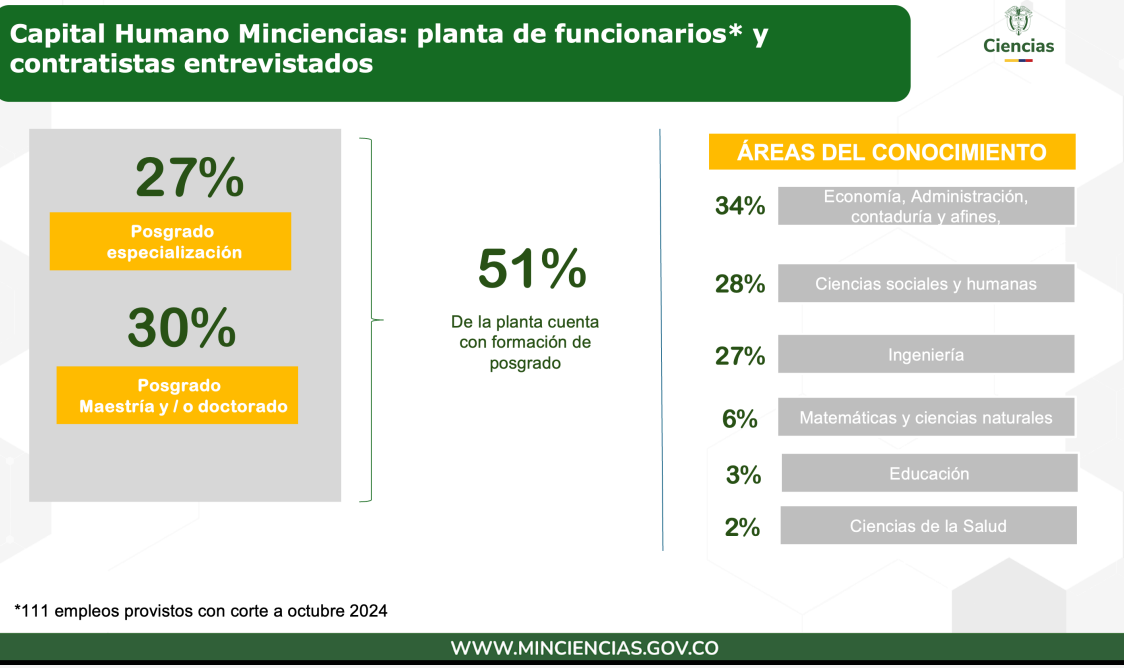
Para mitigar la fuga de conocimiento:

- En el 79% de los procesos se entrevistaron contratistas.
- Entre los funcionarios de planta entrevistados se incluyeron 9 personas que están próximas al retiro por pensión (39% del total de funcionarios entrevistados), de las cuales el 71% trabaja en procesos misionales.

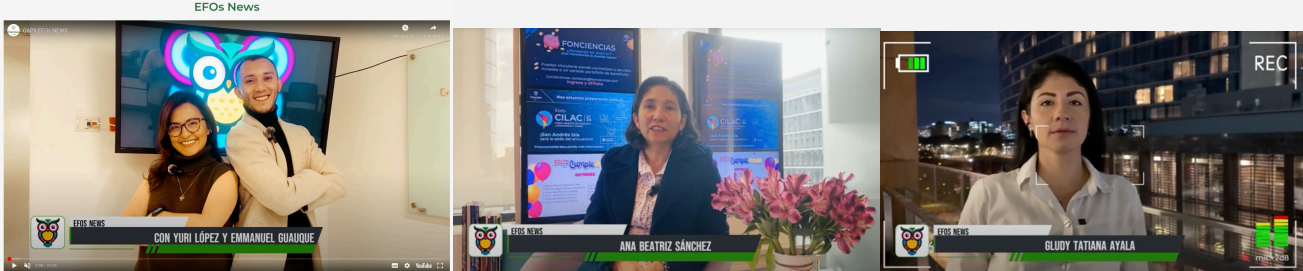
WWW.MINCIENCIAS.GOV.CO

Evidencias:

- Presentación de Activos del conocimiento
 - Sección de fortalecimiento organizacional de la intranet:
- <https://intranet.minciencias.gov.co/fortalecimiento-organizational/>



2. En cuanto a espacios de trabajo que promuevan el análisis de información y la generación de conocimiento, en el marco de los encuentros 8, 9 y 10 de Desarrollo de Capacidades se documentaron tres lecciones aprendidas con los agentes C\$, que permiten identificar mejoras que se pueden implementar en los planes, programas y estrategias 2025:
- a. Lección aprendida sobre la construcción colaborativa del **Noticiero EFO´s News** como producto de comunicación sobre el Sistema Integrado de Gestión. Esta lección aprendida permitió que todos los participantes puedan identificar qué hacer mejor para que los resultados sean los esperados y se logren los objetivos con el aporte de todos.

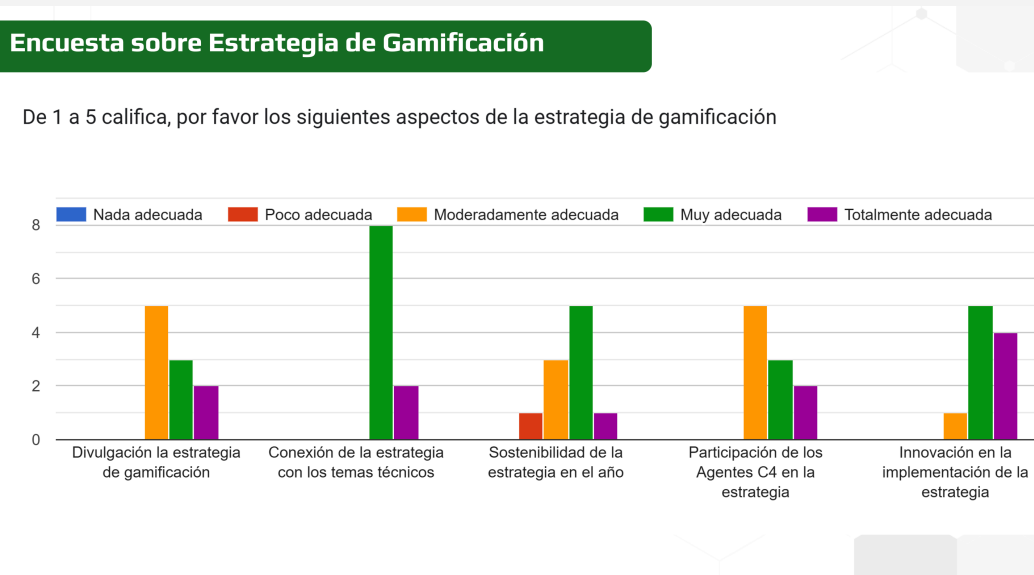


- b. Lección aprendida sobre el proceso de preparación y atención de la auditoría interna al sistema de gestión de calidad. Este ejercicio constituye un producto de conocimiento que puede ser compartido para la apropiación de la importancia que tiene preparar la entidad para evaluaciones externas. **Esta lección aprendida se documentó usando la técnica de relatoría gráfica**, con la facilitación de una diseñadora experta en narrativas no lineales usadas en el marco de ejercicios de innovación, tomando como eje las respuestas de cada agente c4 frente a las preguntas orientadoras: cómo nos sentimos, qué aprendimos, qué podemos hacer mejor.



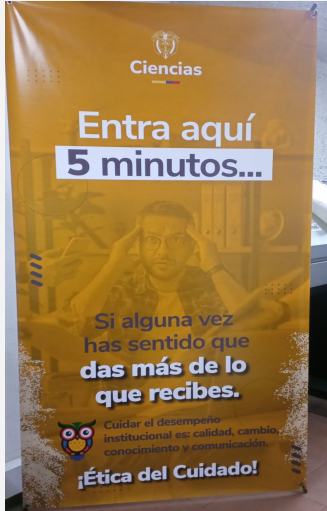
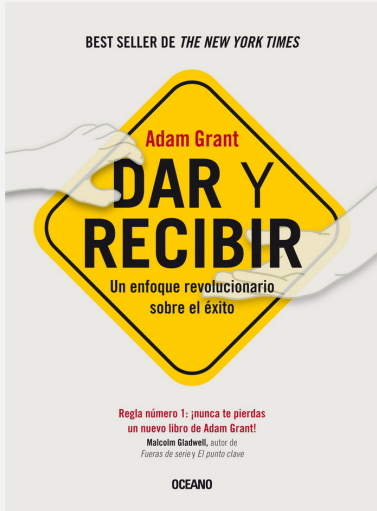
- b. Lección aprendida sobre la estrategia de gamificación con base (encuesta)

A partir de las acciones adelantadas desde el equipo de fortalecimiento organizacional de la Oficina de Planeación e Innovación Institucional, se aplicó una encuesta que permitiera evaluar los aspectos positivos y los aspectos susceptibles de mejora en la estrategia de gamificación formulada para facilitar la comprensión de temas técnicos. Los resultados mostraron que el aspecto mejor valorado de la estrategia de gamificación fue **la innovación en la forma de implementarla y la conexión con los temas técnicos**. El aspecto que requiere ajustes es la divulgación de la estrategia y la sostenibilidad de la misma.



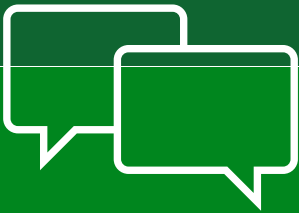
Respecto a los Bienes o productos entregados a los grupos de valor, como resultado del análisis de las necesidades y **de la implementación de ideas innovadoras de la entidad**, durante el último trimestre realizó el diseño metodológico del primer experimento social asociado al Programa de Transparencia y Ética del Cuidado, con el objetivo de validar si las personas en la entidad perciben que dan más de lo que reciben en su entorno laboral, y sensibilizarlas sobre los beneficios de ser un "dador" en el marco de la reciprocidad y el intercambio en el trabajo.

1. **Altruismo:** Los dadores priorizan las necesidades y el bienestar de los demás por encima de los propios. Ayudan de manera desinteresada, motivados por la generosidad y el deseo de contribuir al éxito colectivo.
2. **Relaciones genuinas:** Forman relaciones basadas en la confianza y el apoyo mutuo. Para ellos, las conexiones humanas son más importantes que las recompensas materiales o el reconocimiento.
3. **Cooperación:** Promueven una cultura de colaboración en su entorno. Suelen ser los que ofrecen ayuda sin que se les pida, buscan oportunidades para apoyar a otros y tienden a ser buenos mentores.



4. Como apoyo a la estrategia de aprendizaje, iniciando el mes de octubre de 2024, el equipo de Fortalecimiento Organizacional tuvo un conversatorio con **Santiago Amador** experto en Innovación Pública y ex director del Laboratorio de Innovación de Bogotá. Durante la charla se abordaron temas como los diferentes tipos de innovación, la importancia de contar con **equipos multidisciplinarios, perfiles diversos, nuevos talentos** que se dediquen a la comprensión profunda y sistémica de los problemas que se quieren resolver con enfoque innovador y que desarrollen capacidades institucionales con uso de la analítica, las ciencias del comportamiento y la observación, con maneras distintas de interactuar y romper los silos, fortaleciendo la cultura de la experimentación para la toma de decisiones basada en la evidencia y la capacidad adaptativa para enfrentar el cambio y generar nuevo conocimiento, con perspectiva de diseño de experiencia, a través del fomento células de intra- emprendimiento: adopta un problema, evitando la sobre-simplificación.

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, iterativo, 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**.

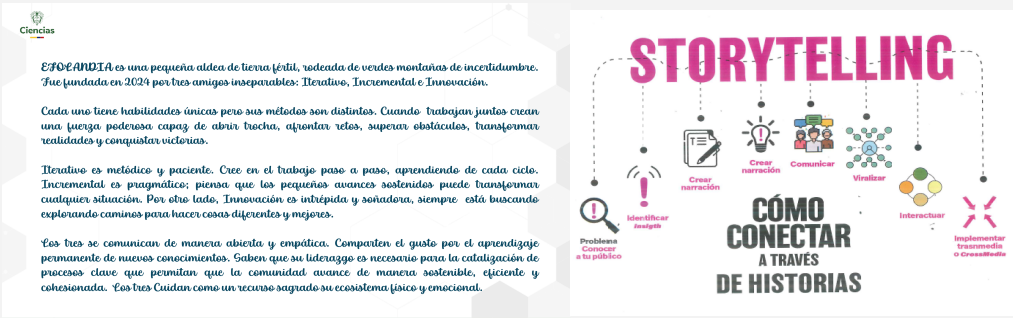
Resultados cuarto trimestre:

- Video Transparencia y Menú participa
- Tres píldoras de Innovación Interna
- Stoytelling
- Generación de un producto comunicativo con la participación de todos los Agentes C4 en el que se expliquen los elementos clave del sistema integrado de gestión

Avances:

Durante el cuarto trimestre 2024 se desarrollaron las siguientes actividades:

1. Se elaboró un storytelling titulado: **Un río contaminado**, alrededor de la cultura de la innovación para la mejora del desempeño institucional, con el objetivo de que los Agentes C4 pudieran conectar con la importancia de adaptarse a los desafíos y cooperar para la construcción de soluciones.



2. Se elaboraron y divulgaron a través del correo electrónico de mejorgestion@minciencias.gov.co tres píldoras de innovación interna orientadas a fomentar la cultura de la experimentación y la generación de ideas desde múltiples perspectivas.



3. Como parte de los incentivos para generar nuevos aprendizajes, en la premiación de la estrategia de gamificación 2024 se entregaron tres libros sobre innovación: Flexibilidad Cognitiva de Ilene Daza; Equipos Innovadores de HBR y Maneje Reuniones Positivamente.



4. Elaboración del minuto a minuto de los videos explicativos del Menú de Transparencia y el menú de participación ciudadana que indican para qué sirve y cómo se ingresa tanto a la sección de Transparencia como al menú Participa en lenguaje claro. También se puede constatar que el menú de accesibilidad está en funcionamiento y permito acceder a los contenidos de acuerdo con la necesidad a los usuarios:

<https://youtu.be/rdG1yKEH6gE>
<https://youtu.be/TbO6xIGahPo>

Evidencias:

- Stoytelling sobre innovación
- PINN#7
- PINN#8
- PINN#9
- Memorias Encuentro de Capacidades 23 de diciembre de 2024.
- Enlaces vídeos de Transparencia y del menú participa:

- <https://youtu.be/rdG1yKEH6gE>
- <https://youtu.be/TbO6xIGahPo>

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 cuarto trimestre:

- Desarrollar tres encuentros con los agentes C4 para continuar con el proceso de desarrollo de capacidades.
- Diseñar y ejecutar tres retos de innovación con el equipo de fortalecimiento organizacional para profundizar en las metodología de innovación que se pueden aplicar para la mejora del desempeño.

Avances: Encuentros y retos

1. **Octavo Encuentro** de Desarrollo de Capacidades (30 de octubre de 2024): El objetivo fue compartir las lecciones aprendidas durante la realización del noticiero EFO´s News y socializar una de las metodologías que se utilizan para en ejercicios de co-creación: los Seis Sombreros de Edward de Bono. Para valorar la apropiación de esta metodología se realizó en taller práctico alrededor de cuatro problemáticas comunes en las organizaciones. Al final del encuentro se compartieron dos buenas prácticas de gestión: apropiación conocimiento clave, rutinas de seguimiento a temas de gestión. Beneficios de usar los Seis Sombreros en procesos de innovación:
Fomenta el pensamiento estructurado y equilibrado: Los equipos suelen quedarse atrapados en discusiones caóticas o redundantes. Con los sombreros, todos los participantes abordan un problema desde un enfoque común en cada momento, promoviendo el orden y la claridad.
Exploración de múltiples perspectivas: Cada sombrero invita a los participantes a adoptar un enfoque distinto (emocional, lógico, crítico, creativo, optimista o de control), lo que permite un Esto evita sesgos individuales o grupales, asegurando que se consideren tanto las oportunidades como los riesgos de una idea.
Aumento de la creatividad: El sombrero verde, en particular, está dedicado a la exploración de ideas innovadoras y pensamiento creativo. Permite a los equipos liberarse de las restricciones habituales y generar soluciones.
Mejoramiento de la toma de decisiones: La estructura de la técnica permite analizar de manera organizada los pros, contras, riesgos y beneficios de cada idea. Esto reduce la subjetividad y da lugar a decisiones más en
Reducción de conflictos: Al utilizar el sombrero negro (pensamiento crítico) para evaluar riesgos y el sombrero rojo (pensamiento emocional) para expresar intuiciones, se canalizan de forma productiva las preocupaciones y emociones que podrían generar tensiones en el equipo.
Estímulo la participación activa: Todos los miembros del equipo tienen la oportunidad de aportar desde diferentes perspectivas, incluso aquellas que normalmente no adoptan. Esto es
Mejora la comunicación y la empatía: Al ponerse "en los zapatos" de los diferentes sombreros, los participantes aprenden a entender y valorar puntos de vista opuestos, fortaleciendo la colaboración y el respeto mutuo.
Identificación y mitigación de riesgos: Gracias al sombrero negro (pensamiento crítico), los equipos pueden anticiparse a posibles problemas o limitaciones de las ideas propuestas, minimizando los riesgos.
2. **Noveno Encuentro** de Desarrollo de Capacidades Organizacionales (28 de noviembre de 2024): Se documentaron a través de una relatoría gráfica las lecciones aprendidas sobre el ejercicio de auditoría interna a los procesos. El espacio fue liderado por una diseñadora experta en narrativas no lineales usadas en el marco de la innovación, quien sintetizó a través de imágenes, colores y formas, los aportes de todos los participantes con respecto a la experiencia que vivieron en la auditoría, tomando como eje las respuestas de cada agente c4 frente a las preguntas orientadas. La relevancia de aprender la técnica de relatorías gráficas radica en que se fomenta el pensamiento no lineal que es crucial en los procesos de innovación porque permite abordar problemas complejos y generar soluciones creativas desde perspectivas diversas y no convencionales. Con esta técnica se **rompen patrones de pensamiento tradicionales** y se fomenta nuevas ideas al conectar elementos aparentemente inconexos.
Relación entre las relatorías gráficas y el Lenguaje claro:

Claridad y síntesis de ideas: Traducir conceptos abstractos o complejos a imágenes y diagramas ayuda a que todos los participantes entiendan y recuerden la información de forma más efectiva.
Conexión emocional: Los elementos visuales pueden generar un impacto emocional mayor que las palabras, ayudando a los equipos a conectarse con las ideas y entre sí.
Fomenta la creatividad colectiva: Ver las ideas representadas visualmente estimula nuevas conexiones y asociaciones, ayudando a que los equipos exploren soluciones innovadoras. Inclusión y participación activa: La relación gráfica democratiza las conversaciones porque visualiza los aportes de todos los miembros, reduciendo la dominancia de ideas individuales.
Documentación viva: Proporciona un registro dinámico y accesible del proceso creativo, facilitando la reflexión y la continuidad en proyectos posteriores.
3. **Décimo Encuentro** de Desarrollo de Capacidades Organizacionales (23 de diciembre de 2024): orientado al reconocimiento de los Agentes C4 que a lo largo del año catalizaron los cambios en las dinámicas internas requeridas para el fortalecimiento organizacional.

Evidencias:

- Memorias de los tres Encuentros de Desarrollo de Capacidades Organizacional