

PROYECTO DE APRENDIZAJE: MÓDULO DE MEMORIA INSTITUCIONAL

JUAN CARLOS BASTIDAS

Profesional Especializado

DIANA CAROLINA ZULUAGA RESTREPO

Profesional Especializado

Corporación Autónoma Regional de Caldas – Corpocaldas

Manizales, Septiembre 28 de 2023

PROYECTO DE APRENDIZAJE: MÓDULO DE MEMORIA INSTITUCIONAL

COHERENCIA DEL PROYECTO DE APRENDIZAJE

El presente proyecto guarda estrecha relación con la misión y visión institucional de la Corporación y, a su vez, se determinó una estrecha relación con varios procesos y subprocesos (estratégico, misional, evaluación y apoyo) del Sistema de Gestión Integrado de la entidad, lo cual se amplía en la tabla 1.

En virtud de la adopción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, reglamentado con el Decreto 1083 de 2015, e incorporado como marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, evaluar y controlar la gestión de CORPOCALDAS, este proyecto de aprendizaje se basa en el desarrollo de la dimensión 6: gestión del conocimiento, la cual es transversal y estratégica para alcanzar el cumplimiento de los objetivos institucionales con mayor eficiencia.

La Gestión del Conocimiento y la Innovación facilita la obtención de mejores resultados, en tanto permite promover la mejora continua en las organizaciones, interconectar conocimientos aislados, mejorar el aprendizaje y promover buenas prácticas. El conocimiento (capital intelectual) en las entidades es un activo principal y debe estar disponible para todos los colaboradores de la organización, con procesos de búsqueda y aplicación efectivos, que consoliden y fortalezcan la gestión institucional.

Desde este enfoque, la relación del proyecto se sustenta directamente en los siguientes procesos, subprocesos y dependencias identificadas, tanto en el SGI, como desde el organigrama corporativo.

Tipo de proceso	Proceso	Subproceso	Dependencias vinculadas	Nexo con el proyecto
Estratégico	Direccionamiento Estratégico	Estrategias corporativas	Dirección General Subdirección de Evaluación y Seguimiento Ambiental Subdirección de Bosques y Biodiversidad Subdirección de Infraestructura Ambiental Subdirección Administrativa y Financiera Subdirección de Planificación Ambiental del Territorio	El MIPG promueve el fortalecimiento del liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motor de la producción de resultados eficientes en la gestión de las entidades públicas. Las estrategias de gestión del conocimiento e innovación se constituyen en una dimensión transversal del MIPG, y son requeridas para alcanzar el logro en el cumplimiento de los objetivos institucionales
Estratégico	Cultura del Servicio y Atención al Ciudadano	Cultura del servicio y Atención al ciudadano	Secretaría General Oficina de Control Interno Oficina de Control Interno Disciplinario	El subproceso promueve alcanzar, en los funcionarios de Corpocaldas, niveles de excelencia en la atención al ciudadano, con excelentes relaciones basadas en el conocimiento de la entidad y la apropiación de una cultura del servicio
Misional				La generación y gestión del conocimiento y de la información ambiental debe servir de soporte, y es la base técnica y administrativa fundamental, para el cumplimiento de la misión de CORPOCALDAS
	Gestión del Conocimiento y la Información Ambiental	Gestión de la Información Ambiental		
Apoyo				La definición e implementación de los lineamientos de gestión del conocimiento (producción, organización, transferencia, y preservación a largo plazo, y valoración de la memoria institucional) garantizará la madurez intelectual y el posicionamiento referente de CORPOCALDAS como Autoridad Ambiental
	Gestión Administrativa	Gestión Documental		
Estratégico	Comunicaciones	Comunicaciones	Dirección General Subdirección de Planificación Ambiental del Territorio	La gestión del conocimiento e innovación es en si una herramienta transversal de comunicación interna que busca optimizar la calidad de los productos de la entidad, a favor de los usuarios internos y los grupos de interés
Apoyo	Gestión para el Desarrollo Humano	Gestión para el Desarrollo Humano	Subdirección Administrativa y Financiera Pero la gestión del conocimiento es una dimensión transversal sobre otros procesos de la entidad	En la provisión y desarrollo de capacidades del talento humano para mejorar su competencia, se requieren estrategias adicionales a las existentes para mejorar la organización, transferencia, preservación a largo plazo del conocimiento tácito y explícito de CORPOCALDAS
Apoyo	Gestión Tecnológica	Gestión de TIC	Subdirección Administrativa y Financiera Pero la gestión del conocimiento es una dimensión transversal sobre otros procesos de la entidad	El uso adecuado de las tecnologías para la gestión de la información y el conocimiento, así como su conservación y transmisión es fundamental para garantizar su propósito con impacto en el largo plazo Uno de los elementos fundamentales en la generación del valor público se basa en el uso de medios tecnológicos
Evaluación	Gestión del Control Interno		Dirección General Oficina de Control Interno Pero tanto el MIPG, como la gestión del conocimiento son elementos transversales a otros procesos de la entidad	Las estrategias de gestión del conocimiento agregan valor en la administración de la entidad y mejorar el cumplimiento de sus funciones, desarrollando elementos de control de riesgos para reducir la pérdida y fuga de conocimiento de la entidad

Tipo de proceso	Proceso	Subproceso	Dependencias vinculadas	Nexo con el proyecto
Evaluación	Mejora continua	Gestión Integral Institucional	Dirección General Subdirección de Evaluación y Seguimiento Ambiental Subdirección de Bosques y Biodiversidad Subdirección de Infraestructura Ambiental Subdirección Administrativa y Financiera Subdirección de Planificación Ambiental del Territorio Secretaría General Oficina de Control Interno	La gestión del conocimiento es una estrategia transversal, desarrollada como una dimensión del MIPG, orientada a potenciar los procesos de mejora continua de CORPOCALDAS y está encaminada al logro de los objetivos institucionales

Tabla 1. Coherencia del proyecto de aprendizaje con la gestión institucional de CORPOCALDAS

DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA Y OPORTUNIDAD ADMINISTRATIVA

Las entidades públicas tienen el deber de implementar la política de gestión del conocimiento y la innovación que, en articulación con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, maximiza las estrategias disponibles para incrementar la eficiencia institucional en el cumplimiento óptimo de las funciones generando condiciones favorables para alcanzar las metas institucionales, fomentando un cambio cultural, e incrementando los niveles de confianza de la comunidad hacia las entidades públicas.

El MIPG establece la operación de siete dimensiones que orientan la gestión y el desempeño institucional de las entidades del Estado colombiano y la sexta dimensión del modelo es la gestión del conocimiento y la innovación, esta tiene un carácter transversal y corresponde a la política 15 de gestión y desempeño institucional. Su lógica se centra en hacer un mejor uso del conocimiento, generar y documentar información estratégica de forma organizada y sistemática para gestionar el conocimiento, aprender a hacer mejor las cosas y, finalmente, adaptarse a los cambios de manera más controlada (DAFP, 2020).

Las entidades del Estado deben fortalecer el aprendizaje organizacional, mejorando las habilidades y competencias de los servidores públicos en relación con la generación, producción, uso, apropiación, transferencia, divulgación, análisis y, en general, con la administración del conocimiento tácito y explícito (DAFP, 2020).

Por su parte, el conocimiento tácito es el originado en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y habilidad para proponer soluciones. Es de carácter intangible, de difícil materialización a través de documentos y complejo al momento de comunicarlo a otros, a diferencia del conocimiento explícito que se caracteriza por ser formal, ordenado, fácil de almacenar y compartir.

En el año 2020, el Departamento Administrativo de la Función Pública expidió un lineamiento técnico para promover la gestión del conocimiento y la innovación en las entidades públicas en las que aplica el MIPG para contribuir a que estas, en el marco de su misión, puedan dar respuestas efectivas,

oportunas y eficientes a las necesidades y requerimientos de los ciudadanos, en el marco de lo establecido en el decreto 1499 de 2017.

El lineamiento técnico sugiere la implementación de actividades que permitan identificar y compartir el conocimiento o capital intelectual que impulsen a la innovación institucional, por ejemplo: charlas de conocimiento, buenas prácticas, caracterización de grupos de valor, diseño de procesos y procedimientos, análisis de resultados de indicadores de gestión, analítica institucional, análisis de peticiones, quejas y reclamos, transferencia en el puesto de trabajo, identificación de necesidades y expectativas de los grupos de valor, identificación de riesgos de fuga del conocimiento, evaluación del desempeño, transferencia del conocimiento, almacenamiento, procesamiento, disposición y difusión de información, así como resultados recurrentes de auditorías (DAFP, 2020).

Analizando la estructura organizacional y administrativa de CORPOCALDAS, así como las herramientas aplicadas para atender la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación, se pueden identificar actividades ejecutadas y vigentes tales como: los procesos y procedimientos con toda la documentación relacionada en el Sistema de Gestión Integrada- SGI; batería de indicadores así como herramientas para su control y seguimiento; necesidades y expectativas de los grupos de valor identificadas e incorporadas como parte de la misión institucional, a su vez referente de muchos proyectos y actividades que hacen parte del Plan de Acción; la evaluación de desempeño como una herramienta de obligatorio cumplimiento que motiva y condiciona al talento humano a realizar su mejor esfuerzo para el cumplimiento de las metas institucionales; no obstante, también se identifican pasivos y debilidades relacionados con la ausencia de herramientas que garanticen la transferencia de puestos de trabajo, que permitan identificar las fugas de conocimiento, y ausencia de mecanismos de almacenamiento, procesamiento, disposición y difusión de información, sobre todo asociadas al conocimiento tácito que se constituye en el capital intelectual y uno de los activos más importante de CORPOCALDAS, por identificarse como una de las razones más importantes por las cuales la entidad es reconocida por su competencia técnica en la gestión del riesgo y gestión ambiental y de los recursos naturales.

En este sentido, con el fin de identificar y describir la problemática administrativa planteada, se presenta a continuación su análisis tomando como base las causas y sus consecuencias.

Causas:

a. Retiro de personal sin documentación: Los empleados que se retiran no documentan su conocimiento antes de partir debido a la falta de políticas y procedimientos y herramientas.

b. Cambios internos por rotación de personal: La rotación interna de personal motivada por el mejoramiento de condiciones laborales y salariales motiva la pérdida de conocimiento ya que no se documenta ni se transmite adecuadamente.

c. Ausencia de estrategias de transmisión de conocimiento: No existen estrategias formales para la transmisión de conocimiento entre funcionarios.

d. Resistencia al cambio: La resistencia al cambio y la falta de cultura de colaboración para el logro de fines institucionales.

e. Baja capacidad de liderazgo: Debilidades en el liderazgo comprometido con la gestión del conocimiento y la innovación.

f. Debilidad de aprovechamiento del potencial tecnológico: La falta de recursos y la debilidad en el uso tecnologías adecuadas para la gestión del conocimiento.

g. Falta de incentivos u obligatoriedad: La falta de incentivos, reconocimientos o establecimiento de obligaciones, y una cultura para que los funcionarios compartan su conocimiento.

Consecuencias:

a. Dificultad en la continuidad: La entidad enfrenta desafíos serios en la continuidad de proyectos y procesos asociados a su misión.

b. Incremento en los costos de capacitación: Se incurre en costos adicionales para capacitar a nuevos empleados en lugar de aprovechar el conocimiento existente.

c. Pérdida de efectividad: La falta de retención de conocimiento puede afectar el desarrollo normal de la función misional de CORPOCALDAS.

d. Disminución de eficiencia y celeridad administrativa: La falta de eficiencia y eficacia en la prestación de servicios de la entidad derivada de la fuga y/o pérdida de conocimiento.

e. Ausencia de innovación y aprendizaje continuo: La ausencia de herramientas de formación y fortalecimiento de conocimiento interno redunda en la disminución y fuga de conocimiento estratégico, o al menos en un estancamiento del crecimiento y madurez intelectual de la entidad.

f. Debilidad de herramientas de gestión del conocimiento: La baja capacidad en el uso de herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento redunda en una baja capacidad para cumplir con los objetivos y metas institucionales.

g. Conocimiento tácito desperdiciado: perdiendo la oportunidad de aprovechar el conocimiento de experiencias exitosas, buenas prácticas y evitar cometer errores que podrían prevenirse.

Efectos:

a. Pérdida de experiencia: La entidad pierde la experiencia acumulada de empleados que se retiran o se movilizan a otros cargos.

b. Ineficiencia operativa: La falta de conocimiento documentado dificulta la eficiencia operativa y la toma de decisiones informadas.

c. Desmotivación de funcionarios: Los cuales pueden sentirse desmotivados al ver que su conocimiento no es valorado ni transferido.

d. Menor calidad de servicios o productos: La pérdida de conocimiento y experiencia puede llevar a una disminución en la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la Corporación.

e. Falta de innovación: La pérdida de conocimiento tácito puede limitar la capacidad de la entidad para innovar y adaptarse a cambios en el entorno.

f. Reputación afectada: Si la Corporación no tiene una capacidad efectiva de retener el talento y conocimiento, sobre todo tácito, su reputación como Autoridad Ambiental puede verse afectada ante la comunidad.

De acuerdo con lo anterior, se puede identificar la principal problemática como la ausencia de instrumentos en la gestión del conocimiento tácito de la entidad que garanticen la constante promoción de una cultura de colaboración y crecimiento alrededor de las buenas prácticas, las lecciones aprendidas y las experiencias exitosas.

Por lo tanto, con la implementación de este proyecto de aprendizaje se define como oportunidad la posibilidad de integrar a la cultura organizacional de CORPOCALDAS una estrategia e instrumentos de generación, producción, uso, apropiación, transferencia, y divulgación del conocimiento tácito y explícito, exponiendo las lecciones aprendidas, y resaltando las historias de éxito, así como las oportunidades de mejora definidas desde las experiencias negativas que, con una correcta implementación, podrán ser evitadas a futuro.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

❖ ¿En qué consiste?

Se propone la construcción de un módulo de memoria institucional, como una estrategia de gestión del conocimiento y la innovación, que permita generar, producir, apropiar, usar, analizar, almacenar y transferir el conocimiento, tanto implícito como tácito, de los funcionarios de CORPOCALDAS, para potenciar las capacidades en el presente y fortalecer las capacidades de las nuevas generaciones.

Según el lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación, este proceso es posible si se soporta en la triada que involucra la interacción de personas (doble ciclo: usuarios internos y externos), procesos y tecnología, tal como se expone en la figura 1.



Figura 1. Proceso de gestión del conocimiento

El módulo de memoria institucional se propone como el aporte generado por los funcionarios con iniciativa de producir contenido en video, con presentaciones grabadas con las herramientas tecnológicas disponibles, en las que se amplíen detalles, más allá del manejo de una temática legal, administrativa o técnica a su cargo, de su conocimiento tácito obtenido como producto de su experiencia en CORPOCALDAS.

¿Por qué se acude a las grabaciones en video como una herramienta estratégica para la captura, almacenamiento y transmisión del conocimiento?

En esencia por su facilidad de generación con las herramientas tecnológicas disponibles, facilitando la comprensión del mensaje a través del uso de imágenes, entregando un mensaje inmediato y claro que simplifica la comprensión de conceptos complejos, promoviendo un impacto emocional en la transmisión del mensaje con un efecto memorable y duradero en el receptor, y finalmente porque este tipo de contenidos es universal y trascienden barreras que son difíciles de superar desde otros medios, garantizando que las imágenes y la representación visual del contenido pueda transmitir información y significado de manera más rápida y efectiva que otros medios.

Con el fin de establecer una metodología y los contenidos que conformarán el módulo de memoria institucional, se propone el siguiente plan de trabajo que se basa en la formalización, la documentación, la accesibilidad y la transmisión de la memoria institucional, a partir de las siguientes fases:

1. Políticas de retención de conocimiento
2. Creación y documentación de píldoras de conocimiento
3. Programas de mentoría
4. Creación de repositorio de memoria institucional
5. Productos de salida estructurados

Políticas de retención de conocimiento

La Subdirección Administrativa y Financiera establece políticas claras para que los empleados documenten y compartan su conocimiento antes de retirarse de su cargo o al cambiar de posición, y de manera periódica para garantizar el levantamiento del conocimiento tácito, su aseguramiento y su preservación en el tiempo.

Creación y documentación de píldoras de conocimiento

Aprovechando las herramientas disponibles actualmente, y a raíz del cambio de la cuenta de correo institucional, se propone el uso de TEAMS para realizar presentaciones que serán grabadas y migradas a un repositorio.

Estos productos serán generados para diferentes tipos de público, y con diferentes fines, siendo los más importantes los siguientes:

i. Memoria profesional

Tienen un fin y enfoque de seguimiento y documentación continua de las experiencias laborales de los procesos más relevantes a cargo del funcionario, que será producido una vez al año. Se centra en los hechos más importantes sobre logros y obstáculos obtenidos durante la vigencia anual en el ejercicio de su función. El contenido permite actualizar el estado del arte de un tema específico a cargo, con descripción de las fases desarrolladas y las que se encuentran pendientes, y la estrategia de consecución de los objetivos propuestos para beneficio de la dependencia y de la Corporación.

ii. Memoria histórica

Tiene énfasis en compartir testimonios personales y prácticas efectivas, así como los hechos trascendentales ocurridos por el paso del funcionario en la entidad. Da la posibilidad de compartir los logros obtenidos en desarrollo de su labor, así como la visión que el funcionario posee de los temas a cargo, y el alcance que deberían tener en un escenario optimista futuro. Será producido una vez cada cinco años, o como un requisito para el retiro del funcionario del cargo.

iii. Memoria de lecciones aprendidas, buenas prácticas y oportunidades

Hace hincapié en la adquisición de conocimiento a través de la experiencia y los obstáculos superados, con enfoque particular en las recomendaciones que puede realizar para afrontar aspectos difíciles en desarrollo del cargo que obren para el blindaje y fortalecimiento institucional, y que pueden ser adaptadas por el sucesor para asegurar mayores niveles de éxito en ejecución del cargo. Será producido una vez cada dos años, o como un requisito para el retiro del funcionario del cargo, y podrá ser un complemento del producto de memoria profesional (i).

iv. Memoria de consulta frecuente

Corresponde a productos generados en función del ejercicio del cargo, que pueden ser referentes para colaboradores o material generado para dar claridad de las temáticas a su cargo, disponible para otros funcionarios de la entidad. En esta categoría se incluyen: capacitaciones sobre temas puntuales, guías de inducción o reinducción, charlas de actualización normativa y/o técnica y/o administrativa, implementación o ajuste de procedimientos del quehacer institucional.

Características del producto:

Estas características del producto que se pretende obtener aplican para el contenido de las cuatro clasificaciones anteriores:

Duración: De 10 a 30 minutos

El video incluirá opcionalmente la cara del expositor, pero será obligatoria la presentación de contenido y esquemas que den claridad sobre el mensaje que se quiere transmitir.

Plataforma: Teams con grabación del producto

Repositorio: Documentos de SharePoint del grupo de trabajo o Subdirección a la que se encuentra adscrito el funcionario

v. Tutoriales en el manejo de herramientas

Videos que contengan de manera lógica y secuencial, y que desarrollen secciones o pasos para facilitar la comprensión en el manejo de una herramienta de software a través de ejemplos prácticos y demostraciones en tiempo real, de algunos de los aplicativos disponibles y requeridos en la entidad para el manejo de la información.

Características del producto:

Las características los tutoriales en el manejo de herramientas tendrán una duración entre 5 a 10 minutos, serán directos, claros y concisos en su contenido.

El video incluirá opcionalmente la cara del expositor, pero será obligatoria la presentación de contenido, esquemas y las imágenes o grabación del manejo de la herramienta, de la cual se pretende ilustrar su uso.

Plataforma: Teams con grabación del producto

Repositorio: Documentos de SharePoint del grupo de trabajo o Subdirección, con publicación a una lista de funcionarios con los que se requiere compartir el contenido para ampliar el conocimiento en el manejo de la herramienta.

Programas de mentoría

Implementar programas de mentoría donde los funcionarios más experimentados puedan guiar a los miembros del equipo, compartiendo su conocimiento y experiencia en la generación del material que conformará el repositorio.

Los profesionales a cargo de iniciar con esta actividad son los coordinadores de los diferentes grupos de trabajo existentes en la entidad, identificando las prioridades de material que debe ser creado con apoyo de sus colaboradores.

Como criterios de priorización se pueden considerar: los cargos donde existe mayor riesgo de cambios de personal, los perfiles que gestionen y desarrollen los temas de mayor sensibilidad y complejidad que ameriten ser documentados por sus condiciones particulares. Se incluye material que se puede generar para simplificar las actividades de periodicidad significativa, como las relacionadas con inducción y reinducción, por ejemplo.

Creación de repositorio de memoria institucional

Crear un módulo y herramientas de gestión del conocimiento que permitan la conservación, organización y búsqueda eficiente de la información y los productos generados.

Si bien, los repositorios propuestos en SharePoint son un mecanismo de almacenamiento y difusión inicial de corto y mediano plazo, se considera que debe existir un espacio en la nube o físico de almacenamiento definitivo que permita preservar la información.

Productos de salida estructurados

Cuando un empleado se retire, independientemente de la causa, previamente se generará un producto donde se recopile su conocimiento crítico y se archive la información relevante a su cargo, donde se resalten las buenas prácticas, las lecciones aprendidas, los retos, los obstáculos y la manera de superarlos, y las precauciones que sugiere considerar en ejecución de las labores a su cargo. Para su producción se considerarán las categorías establecidas en el aparte: creación y documentación de píldoras de conocimiento, y las adicionales que se consideren pertinentes.

Cultura de colaboración

Es indispensable que se fomente una cultura de colaboración donde se promueva activamente el generar y compartir el conocimiento, con el reconocimiento de su importancia, realizando la producción de material con

destino para el repositorio general y para un público específico, de ser necesario.

Revisión de procesos de recursos humanos

La política de retención del conocimiento asegurará que los procesos de selección y retención de personal estén alineados con la preservación del conocimiento, considerando la continuidad de la información clave.

Evaluación y Mejora Continua

Se realizan evaluaciones periódicas para identificar las áreas o dependencias o grupos de trabajo donde se necesita mejorar la gestión del conocimiento y ajusta tus estrategias en consecuencia.

La gestión del conocimiento y la innovación en CORPOCALDAS con la herramienta propuesta promueve un clima organizacional colaborativo e inclusivo, en donde el conocimiento de todos los servidores y colaboradores es valioso, por lo tanto, busca que se promuevan escenarios de identidad y reconocimiento para que el talento humano se identifique más con la entidad, se fortalezca el trabajo en equipo y se construyan lenguajes comunes y, en consecuencia, se afiance el compromiso institucional.

❖ ¿Cuál es la problemática que ataca?

Como fue expuesto, la principal problemática que se busca superar es la ausencia de instrumentos en la gestión del conocimiento tácito de la entidad que garanticen la constante promoción de una cultura de colaboración y crecimiento alrededor de las buenas prácticas, las lecciones aprendidas y las experiencias exitosas.

❖ ¿Cuál será la situación esperada una vez implementado el proyecto?

Se dispondrá de estrategias e instrumentos y contenidos que promuevan una cultura afín a la construcción, interiorización y preservación del conocimiento institucional, con uso de la misma en el corto, mediano y largo plazo.

Se hace una apuesta a contribuir a la preservación del conocimiento como uno de los activos institucionales más importantes de CORPOCALDAS.

Es previsible que la estrategia de creación y preservación de los contenidos propuestos, optimicen recursos, articulen intereses y expectativas entre los usuarios internos y externos.

La meta de mediano plazo busca atender las demandas y necesidades de los usuarios externos con mayor eficiencia, y mayor impacto, soportando la gestión institucional y la toma de decisiones en información que ha sido madurada y enriquecida al interior de la entidad.

Dentro de las ventajas a resaltar con la generación del contenido propuesto están:

- i) Mitigar impactos de cambio de planta: Se prevé reducir reprocesos y mitigar los traumas generados en la transmisión de conocimientos y falta de claridad de roles ante cambios imprevistos en la planta de personal.
- ii) Mayor claridad visual: Los videos permiten mostrar visualmente cómo realizar un procedimiento, lo que facilita la comprensión al ver las acciones en tiempo real. Esto puede ser especialmente útil para tareas complejas o técnicas.
- iii) Demostración en tiempo real: Los videos pueden mostrar situaciones en tiempo real, lo que ayuda y permite al funcionario espectador a comprender mejor la secuencia de eventos y las interacciones que se quieren transmitir.
- iv) Efectividad en la comunicación emocional: Los videos pueden transmitir emociones, tono de voz y expresiones faciales, lo que puede ser esencial en situaciones en las que la empatía y la conexión emocional son importantes para afianzar el valor del contenido.
- v) Audiencia más amplia: La audiencia puede ser más amplia y versátil, incluidas personas con diferentes niveles de conocimiento específico o habilidades de lectura y aprendizaje.
- vi) Fácil aprendizaje visual y auditivo: A través de la combinación de elementos visuales y auditivos, los videos se adaptan a diferentes estilos de aprendizaje, lo que puede mejorar la retención de información. Por otro lado, los contenidos generados como tutoriales o herramientas de capacitación tienen

la bondad de permitir un sinnúmero de consultas sin agotar la capacidad y disponibilidad del funcionario que generó el contenido.

vii) Interactividad: Es posible, en el mediano plazo, proponer la generación de videos interactivos que permitan a los funcionarios espectadores participar activamente en el proceso de aprendizaje, si el producto corresponde a una capacitación, formación o tutorial, con el fin de mejorar las posibilidades de afianzar el contenido transmitido en el receptor del mensaje.

❖ *¿Cuáles son los costos de la implementación del proyecto?*

En su primera etapa el proyecto no tiene costo, pues la generación de las herramientas propuestas únicamente requiere planificación del equipo de trabajo, orientación por parte del coordinador de grupo y el uso de herramientas gratuitas disponibles en la entidad para realizar las presentaciones con la respectiva grabación. La implementación de la estrategia por parte del coordinador de grupo debe contar con el apoyo y acompañamiento de los miembros del equipo de trabajo para determinar los temas prioritarios que ameritan ser parte del ejercicio de documentación, lo cual no genera un costo más allá del tiempo de dedicación aplicado al diseño del plan de creación del material basado en su alcance, y la cantidad de productos previstos.

La evolución de la estrategia es una fase no considerada en este proyecto, y queda sujeta a los resultados de la fase de revisión del proceso por parte de la Oficina de Recursos Humanos, y los ajustes que se requieran desde la fase de evaluación y mejora continua.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG establece la operación de siete dimensiones que orientan la gestión y el desempeño institucional de las entidades públicas, donde la sexta dimensión es la gestión del conocimiento y la innovación, y tiene un carácter transversal, y tiene como principio el hacer un mejor uso del conocimiento, generar y documentar información estratégica de forma organizada y sistemática para gestionar el conocimiento, aprender a hacer mejor las cosas y, finalmente, adaptarse a los cambios de manera más controlada (DAFP, 2020).

Asimismo, la sexta dimensión de MIPG plantea que es muy importante para las entidades que “conserven y compartan su conocimiento para dinamizar el ciclo de la política pública, facilitar el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, interconectar el conocimiento entre los servidores y dependencias y promover buenas prácticas de gestión” (DAFP, 2021, p.100).

Por lo tanto, el desarrollo de la dimensión 6 implica la interacción entre todas las Políticas de Gestión y Desempeño y cumple un rol fundamental en el fortalecimiento de las demás dimensiones de MIPG, para su ejecución se requiere de los lineamientos de la política de Gestión del Conocimiento y la Innovación. Asimismo, es importante resaltar que, con esta dimensión, y la implementación de la política que la integra, se logra cumplir el objetivo de MIPG “Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua”.

Por su parte, el lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, indica que el conocimiento guarda relación directa con la dimensión de talento humano por cuanto esta última es la instancia que administra el conocimiento tácito de la entidad y, en articulación con el conocimiento explícito, permite el desarrollo de capacidades y competencias de los servidores públicos, donde juega un rol esencial la formación y la capacitación como base del aprendizaje, y es indispensable para materializar procesos innovadores en las entidades y fortalecer su gestión de una manera colaborativa y pedagógica, propiciando la mejora continua y la generación de mejores productos y/o servicios para los ciudadanos, lo cual permitirá fortalecer su confianza en el Estado.

Con el fin de reconocer, y profundizar en las debilidades abordadas en el aparte previo donde se identifica el problema a resolver, es importante reconocer las fases del ciclo de vida laboral del talento humano, entre las más importantes: ingreso del talento humano, desarrollo de labores y retiro.

Si bien la guía del lineamiento técnico reconoce la etapa de retiro como aquella en la cual el funcionario abandona la entidad, principalmente, una vez culmina su etapa productiva, en CORPOCALDAS es fácil identificar que no es la única

causa, siendo necesario reconocer otras, tales como: rotación interna de personal por ascenso para ocupación de vacantes en las que se mejoran las condiciones salariales y laborales, desvinculación del talento humano de la entidad por la posibilidad de mejorar condiciones laborales o por decisiones personales, desvinculación del talento humano en condición de provisionalidad ya sea por resultados del proceso de concurso de méritos como por otras diversas razones, y jubilación de personal que culmina su vida productiva en la entidad.

En todas las fases del ciclo de vida laboral del talento humano, se establece que el funcionario y la entidad deben identificar de manera conjunta sus aportes en la construcción de conocimiento y en la formulación de instrumentos y herramientas que ayudaron al logro de los propósitos de la entidad y de sus colaboradores.

Lo anterior implica reconocer la trascendencia del trabajo de un servidor durante el tiempo que laboró en la Corporación, dando la importancia que el funcionario se merece, lo cual invita a documentar su experiencia con mecanismos que aumenten la probabilidad de que ese conocimiento sea aprehendido por futuras generaciones en beneficio de los intereses colectivos de CORPOCALDAS. De ahí que, contar con herramientas y medios necesarios para asegurar la adecuada transferencia del conocimiento acumulado es clave para el cumplimiento de la misión institucional (DAFP, 2020).

De lo expuesto se evidencia la necesidad de desarrollar estrategias institucionales que, promovidas desde la gestión del talento humano, permitan la transferencia de conocimientos y saberes por parte de quienes se retiran de las entidades, esto con el propósito de mitigar la fuga de capital intelectual.

Igualmente es importante que, con cierta periodicidad, los servidores públicos identifiquen y documenten buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ir consolidando la memoria institucional.

Como resultado de este análisis, es posible identificar que en CORPOCALDAS existen mecanismos de gestión del conocimiento, pero orientados principalmente al direccionamiento estratégico, y al cumplimiento de las funciones de la entidad, desarrollados como partes del Sistema de Gestión

Integrado, disponibles como conocimiento implícito, basados y generados, a su vez, desde los principios, lineamientos y reglamentos que orientan a las Autoridades Ambientales del país, pero desprovistos de apropiar e integrar el conocimiento tácito en los esquemas culturales y formales consolidados a la fecha.

Adicionalmente, cualquier mecanismo complementario de difusión de conocimiento es pertinente para facilitar el cumplimiento de los requerimientos de las normas técnicas ISO/IEC 17025:2017 y la ISO 45001 aplicables para CORPOCALDAS.

Mediante este proyecto de aprendizaje se plantea la creación de un modelo de memoria institucional, que potencie las herramientas de conocimiento explícito disponibles y que resalte, recupere y preserve el conocimiento tácito, reconocido como uno de los principales activos institucionales que nos convierte en una Autoridad Ambiental distinguida como referente nacional en el cumplimiento de nuestra misión en la preservación del ambiente y los recursos naturales a nuestro cargo.

ETAPAS Y DURACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE APRENDIZAJE

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Creación y establecimiento de una política de retención del conocimiento								
Etapas de planificación (Comité Directivo)								
Etapas de planificación (Grupos de trabajo - dependencias)								
Creación y documentación de píldoras de conocimiento								
Creación y ajuste de repositorio de memoria institucional								
Cultura de colaboración (retroalimentación y ajuste de productos)								
Revisión de proceso y avance de implementación								
Evaluación y mejora continua								

Una etapa inicial considera el establecimiento de una política de retención de conocimiento, a cargo de la Subdirección Administrativa y Financiera de CORPOCALDAS, de donde se desencadena toda la metodología de levantamiento de información y productos en un repositorio diseñado para su almacenamiento, preservación y transmisión por demanda.

El éxito de la adopción, evolución e implementación de la estrategia le corresponde a los subdirectores, coordinadores y colaboradores en cada grupo de trabajo, donde se definen las prioridades del material que se debe crear.

De acuerdo con lo anterior, se prevé que la adopción del proyecto abarca un período de 8 meses, con la ejecución de las siguientes actividades:

Tabla 2. Cronograma de actividades

No obstante, lo propuesto, la ejecución del plan de trabajo orientado a la generación de productos podrá ser ajustado según la capacidad y dinámica de cada grupo de trabajo, en función de sus necesidades de información.

El flujo de información y productos generados se define desde el establecimiento de la política, y se ajusta y acondiciona en la etapa de planificación (desde el Comité Directivo y desde coordinación de grupos) para que se garantice la creación de contenido y el almacenamiento adecuado, así como su consulta y revisión.

DESCRIPCIÓN DE PERSONAS O GRUPOS DE INTERÉS BENEFICIADOS

Considerando que la identificación de actores beneficiados con la implementación del proyecto converge con los beneficios concretos obtenidos, a continuación, en la siguiente tabla se consolidan las temáticas a fin de ofrecer un panorama integral:

Personas o grupos de interés	Beneficios
1. Funcionarios	i) Claridad en trazabilidad de funciones a su cargo en caso de rotación de personal por cualquier causa

Personas o grupos de interés	Beneficios
	ii) Eficiencia en la continuidad de los procesos y actividades a cargo ante cambios de personal
	iii) Fortalecimiento en capacidades y habilidades del receptor de la información generada
	iv) Diversidad de alternativas en el acceso a información de procedimientos
2. Equipos operativos de las diferentes áreas de la Corporación	i) Uso más eficiente de recursos y reducción de tiempo y costos en fortalecimiento de capacidades
3. CORPOCALDAS	i) Mejora la imagen institucional la continuidad y eficiencia de sus procesos para el cumplimiento de su misión
	ii) Referente institucional ante otras Autoridades Ambientales en las iniciativas e innovación de implementación de mecanismos de retención del conocimiento
4. Actores institucionales y usuarios externos	i) Aplicación más eficiente de recursos operativos y financieros en el desarrollo de las funciones propias de CORPOCALDAS, pese a cambios o rotación de personal
	ii) Evitar o disminuir la cantidad de reprocesos debido a cambio o rotación de personal de planta de CORPOCALDAS
5. El medio ambiente y los recursos naturales	Una eficiente gestión en el manejo del conocimiento del talento humano de la entidad redundará en una mejor gestión del patrimonio natural

Tabla 3. Relación de grupos de interés beneficiados

BENEFICIOS CONCRETOS QUE OFRECE EL PROYECTO

Desde un enfoque general, el MIPG busca que la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación genere valor público desde su transversalidad y tiene los siguientes beneficios potenciales:

Pone en evidencia que el conocimiento es el insumo fundamental de la innovación y que, además, es uno de los activos más valiosos de las entidades.

Ayuda a consolidar el aprendizaje adaptativo y la memoria institucional desde escenarios de análisis, enseñanza y retroalimentación que les permite a las entidades resolver problemas de forma rápida y articulada a través de la consulta e implementación de las mejores prácticas y lecciones aprendidas.

Fomenta la documentación de buenas prácticas con el fin de que sean compartidas para que se conviertan en referentes para otras entidades públicas nacionales e internacionales.

Integra a la tecnología, convirtiéndola en herramienta fundamental de operación de la entidad al facilitar el acceso a la información producida.

Potencia el talento humano y destaca su rol dentro de la institución.

Promueve espacios para generar ideas y fomentar la innovación, de modo que estos permiten la generación, actualización e identificación de conocimientos (formación, capacitación y experiencia) de los servidores públicos de la entidad y lo organiza para su acceso y uso.

Introduce e implementa proyectos novedosos teniendo en cuenta la innovación y la adaptación a las nuevas tendencias de gestión, esto hace que las entidades estén a la vanguardia en los temas de su competencia.

Optimiza procesos de ideación, experimentación, innovación e investigación para generar soluciones y/o resultados eficientes.

Formaliza el conocimiento tanto tácito como explícito con el objetivo de añadir valor a los procesos de la entidad mediante la interconexión de las áreas (elimina las islas de conocimiento).

Hace posible el acceso efectivo a los datos, información y el conocimiento de la entidad con ayuda de la tecnología y fundamentada en la cultura de la medición y el análisis de la gestión institucional.

Fortalece las capacidades de trabajo colaborativo de los gestores del conocimiento en la entidad a través de comunidades de práctica y redes de conocimiento.

Desde un enfoque más específico para la Corporación, a continuación, se relacionan una serie de beneficios identificados durante la elaboración del presente proyecto de aprendizaje:

Mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios.

Reducir costos, fomentar la innovación y el aprendizaje continuo.

Mejorar la toma de decisiones con una visión más amplia del entorno soportado en una lectura histórica del conocimiento institucional.

Desarrollar y potenciar capacidades de los funcionarios de la Corporación para facilitar el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Contribuir a mejorar la calidad de vida de los funcionarios, los grupos de interés y el público en general.

Mejorar la productividad organizacional mediante la consolidación de una institución madura, inteligente y ágil.

RENTABILIDAD ECONÓMICA Y/O SOCIAL DEL PROYECTO

En el marco de las actividades de planeación en la dimensión de gestión del conocimiento e innovación, acordes con el MIPG, este proyecto de aprendizaje crea herramientas de captura, clasificación, organización y preservación del conocimiento minimizando la fuga de capital intelectual de la entidad, entendido como uno de los activos de mayor valor, promoviendo la formación y capacitación para solventar las necesidades de fortalecimiento del conocimiento en la Corporación.

En este sentido, si bien la rentabilidad económica del proyecto puede ser significativa, no existe un método objetivo para traducirla en términos monetarios.

No obstante, lo anterior, el éxito del proyecto puede reducir los costos asociados con la capacitación y la formación de nuevos funcionarios, ahorrando el tiempo de funcionarios que pueden compartir conocimiento esporádicamente con el producto *memoria de consulta frecuente*.

La posibilidad de que CORPOCALDAS valore y retenga el conocimiento tácito de sus colaboradores tiende a ser más atractivas para los funcionarios,

permitiendo retener a perfiles profesionales talentosos y experimentados, lo que a su vez puede contribuir a un ambiente de trabajo más estable y productivo.

El impacto social y ambiental de este proyecto es amplio e incalculable, ya que se orienta a mejorar la atención de los usuarios externos con la aplicación de mejores prácticas, aprovechando las lecciones aprendidas y los casos de éxito construidos en la tradición e historia institucional, con una búsqueda final de incrementar la eficiencia en el cumplimiento óptimo de las funciones como Autoridad Ambiental, generando condiciones favorables para alcanzar las metas institucionales, fomentando un cambio cultural, e incrementando los niveles de confianza de la comunidad hacia la Corporación.

BIBLIOGRAFÍA

Departamento Administrativo de la Función Pública (2020). *Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación, versión 1.*

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Versión 4.

Departamento Administrativo de la Función Pública (2023). *¿Cómo generar una cultura de compartir y difundir conocimiento en las entidades del sector público?, versión 1.*

Departamento Administrativo de la Función Pública (2023). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión del conocimiento y la innovación en el sector público.*

Departamento Administrativo de la Función Pública (2023). *Micrositio del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.*
<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

GLOSARIO

Activos de conocimiento: Los activos de conocimiento son los “impulsores” de conocimiento que llevan al éxito o al cumplimiento efectivo de la misión de una organización. Pueden ser conocimientos no estructurados o tácitos, como las competencias individuales u organizacionales utilizadas para la resolución de problemas, o conocimientos altamente estructurados, explícitos y codificados (incluso patentados o con registro de propiedad intelectual).
Comunidad de práctica: Una comunidad de práctica es un reagrupamiento (físico y/o virtual) de personas alrededor de una temática, con el objetivo “intencional” de poner en común sus conocimientos y sus prácticas sobre esta temática y, de esta forma, identificar o construir conocimientos colectivos con el propósito de institucionalizarlos y fomentar su uso generalizado.

Conocimiento: Es la suma de ideas, datos, Información, procesos y productos generados por los servidores públicos de las entidades. El conocimiento se produce a través del aprendizaje constante, la adaptación al cambio y se consolida con la preservación de la memoria institucional. El conocimiento en las entidades se presenta de manera intangible (tácito) en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y su habilidad para proponer soluciones. Así mismo, se evidencia de manera explícita en los documentos (infografías, planes, informes, guías, instructivos, herramientas), piezas audiovisuales (presentaciones, videos), publicaciones en redes sociales o grabaciones.

Conocimiento tácito: Que no se expresa o no se dice, pero se supone o se sobreentiende.

Conocimiento explícito: Que está dicho o especificado de forma clara y detallada.

Estrategia de memoria: Conjunto de herramientas y productos para garantizar la conservación de la memoria institucional.

Gestión del conocimiento: es el proceso de captura, distribución y uso eficaz del conocimiento. Se ha convertido en un mecanismo para el fortalecimiento de la capacidad y el desempeño institucional. **Ideación:** Analizar y resolver problemas complejos de manera colaborativa para convertirlos en retos.

Innovación pública: Generación de novedad que aporta valor público, se refiere a la implementación de nuevos enfoques para el mejoramiento significativo en la administración pública de sus productos o servicios.

Lección aprendida: Una lección aprendida es un cambio en el comportamiento personal u organizacional, como resultado del aprendizaje a partir de la experiencia. Idealmente, este será un cambio permanente e institucionalizado, por lo menos hasta que sea identificada la necesidad de producir otro cambio.

Mapa de conocimiento: Un mapa de conocimiento es una ayuda de navegación para descubrir las fuentes de conocimiento tácito y explícito y los activos de conocimiento, y para ilustrar los flujos de conocimiento a través de la entidad.